



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Optimalizace pracovní spokojenosti

Job Satisfaction Optimization

Student:

Bc. Simona Balázsová

Vedoucí diplomové práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....  
Bc. Simona Balázsová

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za cenné připomínky a odborné vedení, kterým přispěl ke zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Světlaně Zdařilové a společnosti HP trend, s. r. o., ve které byla tato diplomová práce realizována.

# Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti a metody její analýzy.....	3
2.1 Pojem „pracovní spokojenost“ .....	3
2.2 Definice pracovní spokojenosti .....	3
2.3 Významy pojmu pracovní spokojenost .....	4
2.4 Kontinuitní a diskontinuitní přístup.....	6
2.4.1 Kontinuitní přístup .....	6
2.4.2 Diskontinuitní přístup .....	7
2.5 Faktory pracovní spokojenosti.....	8
2.5.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti .....	8
2.5.2 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti.....	13
2.6 Metody zkoumání spokojenosti s prací .....	14
2.6.1 Použití strukturovaných dotazníků .....	14
2.6.2 Použití rozhovorů .....	15
2.6.3 Kombinace dotazníku a rozhovoru .....	15
2.6.4 Využití diskusních skupin .....	15
2.7 Souvislost mezi přístupem k práci a pracovní spokojeností.....	16
2.8 Pracovní spokojenost a emoce.....	17
2.9 Pracovní spokojenost ve vztahu s pracovním chováním .....	17
2.9.1 Výkonnost (produktivita) .....	18
2.9.2 Absentérství.....	18
2.9.3 Fluktuace pracovníků.....	19
2.10 Závěr k teoretické části.....	19
3. Charakteristika organizace.....	21
3.1 Údaje o společnosti.....	21
3.2 Předmět podnikání .....	21
3.3 Systém HP trend .....	21
3.4 Ekonomická situace firmy HP trend, s. r. o. ....	22
3.5 Zaměstnanci.....	23
4. Analýza pracovní spokojenosti.....	24
4.1 Cíl výzkumu .....	24
4.2 Použitá metoda .....	24
4.3 Rozhovor .....	25
4.3.1 Rozhovor s vedoucí pracovníci .....	25
4.3.2 Rozhovory s řadovými pracovníky .....	28
4.4 Dotazník pracovní spokojenosti .....	31
4.4.1 Zkoumaný vzorek .....	32
4.4.2 Rozlišovací údaje .....	32
4.4.3 Statistické zpracování dotazníku .....	32
4.5 Vyhodnocení dotazníku .....	35
4.6 Vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců .....	54
5. Návrhy a doporučení k optimalizaci pracovní spokojenosti.....	57
6. Závěr .....	62
Seznam použité literatury .....	64
Seznam použitých zkratk .....	67
Přílohy.....	69

# 1. Úvod

Podstatným znakem lidské historie v kontextu naší civilizační kultury je práce. Z generace na generaci se utváří a neustále přetváří obraz našeho světa jako prioritně světa ekonomiky a práce.

Každý den nastupují do práce stovky lidí. Tito lidé přicházejí na pracoviště za určitým účelem. Jejich cílem je plnit stanovené úkoly, například vyrobit součástku, opravit počítač, napsat sloupek do novin, léčit pacienty, vyučovat žáky, řídit dopravní prostředek, apod. Po uplynutí pracovní doby ti stejní lidé z práce odcházejí. Po nich zůstává množství vykonané práce – vyrobené součástky, opravené počítače, napsané sloupky do novin, ošetření pacienti, probrané učivo, přepravení cestující. Tak to chodí ve společnosti každý pracovní den. Čas mezi příchodem do práce a odchodem z ní zabírá třetinu dne a už z tohoto hlediska jde o závažný úsek v životě každého člověka. Od každého pracovníka se žádá optimální výkon dané profese. To ovšem není možné bez osobní angažovanosti pracovníka, jeho pozitivního vztahu k práci i celkového osobního vyrovnání se s širokou paletou aspektů práce.

Člověk se k práci staví aktivně, hodnotí ji, zvažuje, utváří a formuje si postoje, to vše se projevuje ve spokojenosti. Poznatky psychologů dokázali, že je to významná složka ve vztahu člověk – práce, protože výrazně naplňuje touhu po šťastném a spokojeném životě. Cílem je dosáhnout nejvyšší míry spokojenosti u všech lidí, a čím větší počet lidí se k této metě přiblíží, tím lepší vizitkou to bude pro celou společnost.

Je třeba upřímně přiznat, že není tak jednoduché dosáhnout v práci optimální spokojenost, protože je determinována mnohými faktory, často mimo dosah a vliv jednotlivce. Spokojenost v práci však není statickou veličinou, její míra je variabilní, v závislosti na různých faktorech. Z toho vyplývá, že úsilí o dosahování spokojenosti pracovníků nikdy nemůže ustát.

Za úspěch firmy by se neměl pokládat pouze dosažený zisk či množství prodaných výrobků a služeb, ale značným úspěchem firmy je, dle mého názoru, stabilita kvalitních, loajálních a oddaných zaměstnanců. Ale jakým způsobem zajistit, aby byl zaměstnanec ve své práci a pozici spokojen? Na tento dotaz neexistuje v podstatě žádná stoprocentní odpověď. Organizace nemá tolik času ani prostoru, aby se soustředila na každého zaměstnance zvlášť. Každý zaměstnavatel motivuje jinými prostředky a způsoby. Vždy se však snaží nastolenou motivaci co nejvíce přiblížit každému jedinci

ve své organizaci. Není ovšem možné nastavit vše tak, aby to odpovídalo potřebám či požadavkům každého pracovníka.

Cílem mé diplomové práce je zmapování pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti HP trend, s. r. o. se sídlem v Ludgeřovicích pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů, na jejichž základě budou navržena možná opatření a doporučení, která poslouží k optimalizaci pracovní spokojenosti.

## **2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti a metody její analýzy**

### **2.1 Pojem „pracovní spokojenost“**

Pojem pracovní spokojenost se začal používat až v nedávné době, v literatuře k managementu byl až do 50. let užíván pojem pracovní morálka, pravděpodobně vlivem vojenské tradice, z níž vycházely rané koncepce managementu. Poté se v souvislosti s uplatněním postojových škál při měření pracovní morálky začal používat pojem postoje k práci. Na základě vymezení postojů k práci jako funkce toho, do jaké míry jsou potřeby jednotlivce uspokojovány jeho pracovní činností, se jako synonymum začal používat pojem pracovní spokojenost (Organ, Bateman, 1986).<sup>1</sup>

### **2.2 Definice pracovní spokojenosti**

Pracovní spokojenost není chápána zcela jednoznačně. Můžeme ji uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly.<sup>2</sup>

Uspokojení z práce je něco víc než pouze to, jak moc má daná osoba ráda své pracovní úkoly. Uspokojení z práce závisí rovněž na tom, jak důležitá práce pro danou osobu je a jak dobře tato práce zapadá mezi dlouhodobé cíle dané osoby.<sup>3</sup>

Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací.<sup>4</sup>

Z pohledu zaměstnance může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radostí (potěšením) z práce, ale na druhé straně i s určitým sebeuspokojením a následnou pasivitou. Svůj subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za

---

<sup>1</sup> Kociánová, Personální činnosti a metody personální práce, 2010, str. 35

<sup>2</sup> Pauknerová, Psychologie pro ekonomy a manažery, 2007, str. 180

<sup>3</sup> Arnold, Psychologie práce pro manažery a personalisty, 2007, str. 253

<sup>4</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007, str. 228



nichž je vykonávána. Navenek se projevuje v jejich konkrétních postojích, které mohou být ve vztahu k působícím skutečnostem spíše pozitivní, či naopak negativní. Může přitom jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce a pracovního zařazení člověka, případně spíše o jakýsi souhrnný postoj pracovníka, jehož kvalitu obvykle některé stránky skutečnosti určují více, zatímco jiné méně. Záleží to jak na samotných objektivních vlastnostech působících podnětů, tak i na osobnosti každého pracovníka. Uvedený soubor postojů lze chápat mimo jiné jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti.<sup>5</sup>

## 2.3 Významy pojmu pracovní spokojenost

Různé významy pracovní spokojenosti názorně ukazuje následující tabulka, viz Tab. 2.1.

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil "Čím se více snažím, tím víc!"	demobilizaci pracovních sil "Mně to stačí, co bych se snažil(a)!"

Tab. 2.1 Významy pojmu pracovní spokojenost<sup>6</sup>

Jako smysluplné se jeví rozlišení spokojenosti s prací a spokojenosti v práci (Kollárik, 1986):

- **spokojenost v práci**; obsahově širší význam zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka, k bezprostředním (například fyzikálním) a k obecnějším (vyplývajícím například z fungování organizace) podmínkám; toto pojetí pracovní spokojenosti převažuje,

<sup>5</sup> Pauknerová, Psychologie pro ekonomy a manažery, 2006, str. 181

<sup>6</sup> Provazník, Komárková, Motivace pracovního jednání, 2004, str. 84

- **spokojenost s prací**; obsahově užší význam spojený s výkonem konkrétní činnosti, s jejími psychickými a fyzickými nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením, apod.

Pracovní spokojenost (spokojenost v práci) je složitý a bohatě strukturovaný jev, který vytváří ucelenou soustavu. Mnozí odborníci pokládají pracovní spokojenost za velmi blízkou nebo dokonce identickou s postojem a pracovní spokojenost chápou jako synonymum pro pracovní postoje. Campbell (podle Organ, Bateman, 1991) vidí spokojenost spolu s postojem jako souhrn názorů, prožitků a tendencí k jednání. Existuje však výrazné specifikum odlišující oba jevy: spokojenost je více proměnlivá, než silněji zakotvený postoj.

U pracovní spokojenosti jsou mnohdy vymezovány její dimenze nebo znaky. Luthans (1992) vyčlenil 3 dimenze, v nichž se pracovní spokojenost projevuje:

- 1) jako emocionální odpověď na pracovní situaci
- 2) jako reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a pracovním podmínkám
- 3) jako jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje.

Kollárik (1986) uvádí charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, které jsou důležité jak z hlediska obecně poznatkového, tak pro výzkum a řešení praktických úkolů. Podle něj je důležité rozlišovat:

- a) Celkovou pracovní spokojenost, která odráží obecnou míru vztahu k vykonávané práci, a dílčí spokojenosti s jednotlivými faktory, vztahujícími se k pracovní situaci (jako je např. kvalita fyzikálních podmínek, úroveň mezilidských vztahů na pracovišti). Oba pohledy, globální i dílčí, jsou spolu v těsné závislosti. Soubor dílčích, individuálně diferencovaných spokojeností - nespokojeností ovlivňuje spokojenost - nespokojenost celkovou a naopak.
- b) Znaky spokojenosti jako je stálost a intenzita. Stálost vyjadřuje vývoj spokojenosti, která může být vlivem různých proměnných značně proměnlivá, nebo udržovat relativní stabilitu. Intenzitou rozumíme míru prožitku, jež se může vyskytovat od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti.
- c) Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci, a jako sociální jev. Pracovní činnost znamená pro jedince určitou hodnotu, prostřednictvím práce uspokojuje široké spektrum svých potřeb, tato činnost určuje postavení pracovníka v organizaci i ve společnosti. Odraz uvedených skutečností v psychice

člověka je výrazný a zásadně ovlivňuje jeho chování. Jako sociální jev odráží pracovní spokojenost složitý vztah pracovních týmů nebo zaměstnanců k četným aspektům jejich působení v organizaci (např. ekonomickým, organizačním a zdravotním).

V přímé návaznosti na uvedené vnitřní difference pracovní spokojenosti lze připojit některé další znaky doplňující bohatost tohoto psychického jevu. Jsou to:

- d) Pracovní spokojenost jako aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti - nespokojenosti s danou pracovní situací, nebo jako proces. V jistém časovém intervalu je možno sledovat jak postupně se vyvíjející celkovou spokojenost, tak proměnlivost dílčích spokojeností (tento postup a získané informace jsou důležité pro úpravu pracovní situace).
- e) Pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky (jak bylo uvedeno, proměnlivost spokojenosti je značná) a spokojenost/nespokojenost jako určitá osobnostní dispozice. Řada výzkumů poukazuje na skutečnost, že jistý počet respondentů prokazuje dlouhodobě stabilitu pracovní spokojenosti, i když se pracovní situace radikálně mění. Landy (1989) upozorňuje na tendenci vysvětlit tento fakt existencí dispozic, v jejichž interpretaci není shoda (hovoří se o významu minulých zkušeností, o stavu mysli, o vlivu genetických faktorů apod.).

## **2.4 Kontinuitní a diskontinuitní přístup**

V současnosti v odborném psychologickém světě existuje několik názorů na problém pracovní spokojenosti. Přesto, že v tématu pracovní spokojenosti převažuje v odborných publikacích koncepční, pojmová a metodologická nejednotnost, lze dosavadní přístupy zahrnout do dvou širších teoretických přístupů.

### **2.4.1 Kontinuitní přístup**

Kontinuitní přístup považuje pracovní spokojenost za určitou zážitkovou spojitou dimenzi, kterou lze vcelku dobře vyjádřit škálou s dvěma protikladnými póly spokojenost a nespokojenost. Lze to vyjádřit následovně:

spokojenost ————— nespokojenost

V podstatě jde o jeden jev s krajními hodnotami, které jsou ve vzájemném poměru. Snižováním jednoho se zvyšuje hodnota druhého. Takže, když se spokojenost pracovníka snižuje, současně se zvyšuje jeho nespokojenost. Možný je i jakýsi rovnovážný stav, kdy člověk není ani spokojen ani nespokojen.

Uvedený teoretický přístup předpokládá přímo úměrný vztah dvou veličin: *vytvářením příznivějších pracovních podmínek se bude zvyšovat spokojenost.*

Mezi kontinuální přístup zařazujeme motivačně založené koncepce A. H. Maslowa, V. H. Vrooma a Stogdilla.

#### **2.4.2 Diskontinuální přístup**

Tento teoretický přístup chápe pracovní spokojenost a nespokojenost jako dvě relativně nezávislé dimenze ovlivňované různými stránkami práce. F. Herzberg, B. Maussner a B. Snyderman rozlišují dva typy faktorů působících na pracovní spokojenost.

Jedná se o motivační faktory (satisfactory), které se dotýkají obsahu práce. Mezi motivační faktory spadá práce samotná, úspěch, uznání, zodpovědnost a povýšení. Jejich existence či naplnění ovlivňuje spokojenost. Jejich nepřítomnost v pracovních podmínkách sice má za následek nižší spokojenost, ale nevyvolává přímo nespokojenost.

Druhým typem jsou hygienické faktory (dissatisfactory) zahrnující firemní politiku, dohled, plat, mezilidské vztahy a pracovní podmínky. Nepříznivá konstelace těchto faktorů vyvolává nespokojenost. Problémy v této oblasti působí zvýšení pracovní nespokojenosti.

## Dimenze pracovní spokojenosti



Obr. 2.1 Dimenze pracovní spokojenosti (vlastní zpracování)

## 2.5 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost bývá ovlivňována širokou škálou různých faktorů, které se ovšem na kvalitě celkové pracovní spokojenosti podílejí v různé míře.

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Purcell a kol. (2003) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivovaní, mají pocit závazku k organizaci (jsou ji oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Jejich výzkum zjistil, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce.<sup>7</sup>

### 2.5.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je významně ovlivňována skupinou faktorů, které jsou na pracovníkovi nezávislé, jedná se o faktory vnější. Mezi ně patří obsah a charakter práce, finanční ohodnocení, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupina a pracovní

<sup>7</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007, str. 228-229

podmínky. Toto dělení uvádí Štikar a kol. (1996), ale jak zjistíme dále, tyto faktory se objevují ve většině studií, popřípadě jsou k nim přidány další, o nichž se zmíním.

Podle Herzberga pracovník pociťuje vnější faktory (frustrátory) až v případě, kdy mu nevyhovují, nejsou v pořádku. V té chvíli jedinec pociťuje nespokojenost. Pokud jsou tyto faktory z pohledu pracovníka bezproblémové, nelze říci přímo, že je spokojen, je ne-nespokojen. Péče podniku o tyto faktory ovlivňuje u pracovníků vnitřní pocit důležitosti, úcty, respektu, apod.

#### **2.5.1.1 Obsah a charakter práce**

Tento faktor bývá také nazýván jako „práce samotná“. Obsah a charakter práce ovlivňuje úroveň pracovní spokojenosti lidí ve značné míře. Faktor zahrnuje oblast *monotónnosti práce*, která sice podstatně nesnižuje výkon a produktivitu práce, ale má neblahý vliv na subjektivní stav zaměstnanců (pocity znudění, poklesy zájmu, deprese). Nemusí to platit vždy a u všech zaměstnanců, protože existují i takoví, kteří monotónnost práce dobře snášejí, a takový charakter práce jim celkově vyhovuje. Dalším aspektem práce je její *samostatnost*, která je výrazným faktorem pro formování kladného vztahu a spokojenosti v práci. „Obecně se má za to, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální statut, je rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích.“<sup>8</sup>

Spokojenost bývá obvyklá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Jde především o tvůrčí a manažerské profese. Méně spokojeni s obsahem a charakterem práce bývají naopak lidé, kteří pracují v monotónních, málo atraktivních či velmi těžkých profesích. Zaměřují se v této situaci obvykle na náhradní uspokojení prostřednictvím dobré úrovně některého z dalších činitelů, jejichž stručná charakteristika následuje.

#### **2.5.1.2 Finanční ohodnocení**

Finanční ohodnocení patří rovněž mezi významné zdroje pracovní spokojenosti. Je-li finanční ohodnocení nepříznivé, silně ovlivňuje nespokojenost v práci. Zpravidla přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové poměry mezi spolupracovníky. Pracovníci však bývají nespokojeni se mzdou také tam, kde jejich

---

<sup>8</sup> Štikar, Základy psychologie práce a organizace, 1996, str. 104

pracovní výkon je nižší a finanční ohodnocení z různých důvodů dosti vysoké. Finanční ohodnocení práce má značný motivační vliv. Pro určitý okruh zaměstnanců je dominantní veličinou, která podněcuje pracovní spokojenost (např. u pracovníků v dělnických profesích).

Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají v našich podmínkách vždy podobu přímé úměrnosti. Vysoký plat nebo zvýšení platu nemá trvalejší motivační účinek. Zaměstnanec jej rychle akceptuje jako standard náležící k dané práci nebo funkci a do popředí vystoupí jiné aspekty.

Finanční odměna má tendenci posílit výkon především je-li vnímána jako spravedlivá a poskytuje přesnou zpětnou vazbu o tom, jak dobře si jednotlivec v práci vede.<sup>9</sup>

### **2.5.1.3 Pracovní postup**

Pracovní postup je spolu s finančním ohodnocením považován za jeden z nejdůležitějších aspektů pracovní spokojenosti. Možnost kariérního růstu má značný motivační vliv. Povýšení má rozličný vliv na pracovní spokojenost. Existuje v rozdílných formách a nese s sebou odlišné výhody. Častým způsobem povyšování je zásada seniority, ta ale poskytuje jiné uspokojení, než povýšení vyplývající z výkonu a dosažených výsledků. Povýšení s nárůstem platu oproti manažerské smlouvě bude mít nepochybně jiný efekt na pracovní spokojenost.

### **2.5.1.4 Způsob vedení**

Způsob vedení pracovních skupin jakožto aspekt ovlivňující pracovní spokojenost je úzce spjat s osobností manažera a stylem řízení, který upřednostňuje nebo situačně využívá. Existují dva rozměry způsobu vedení, které pozitivně ovlivňují pracovní spokojenost:

- 1) zaměření manažera na své podřízené (zájem o jejich práci, akceptování názoru na způsob vykonávání práce, neformální komunikace s podřízenými, podpora odborného růstu, apod.),
- 2) participativní řízení (podřízení více ovlivňují svou vlastní práci, podílí se na rozhodnutích, vyjadřují se k plánům a cílům pracovní skupiny, apod.).<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Arnold, Psychologie práce pro manažery a personalisty, 2007, str. 330

<sup>10</sup> Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, Základy psychologie práce a organizace, 1996, str. 104-105

Vedoucí pracovník se stylem své řídicí práce a svou autoritou zřetelně podílí na převládajícím sociálním prostředí na konkrétním pracovišti. Nepříznivě ho většinou ovlivňuje různými projevy autokratického jednání, ale i nerozhodností, nespravedlivým jednáním, bezohledností, nedůsledností, apod. Pozitivně se na úrovni pracovní spokojenosti jednotlivců i pracovních skupin podepisuje svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální vnímavostí, případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání.

#### **2.5.1.5 Pracovní skupina**

Pracovní skupina zaujímá významné místo mezi aspekty podílejícími se na pracovní spokojenosti. Sociální prostředí pracovní skupiny je velmi rozmanité. Zahrnuje síť formálních a neformálních vztahů, obsahuje různé formy spolupráce, má svou atmosféru pohody nebo napětí, může vytvářet příznivé emocionální zázemí svým členům, v neposlední řadě umožňuje svým členům získat prestiž, postavení a ocenění jejich aktivity.

Kolegové jsou si obvykle navzájem zdrojem mnoha podnětů, jež svým rozsahem často překračují potřeby pracovního procesu (neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace). „Z výzkumu provedeného CVVM v roce 2005 vyplývá, že lidé jsou obecně se vztahy se svými spolupracovníky spokojeni. Zejména pro ženy jsou spolupracovníci často jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jejich pracovní spokojenost.“<sup>11</sup>

Dílčí spokojenost s pracovní skupinou silně ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost. Nespokojenost vyvolanou tímto faktorem lze jen stěží kompenzovat.

#### **2.5.1.6 Pracovní podmínky**

Pracovní podmínky práce jsou dalším aspektem působícím na pracovní spokojenost. Význam pracovních podmínek vzrůstá tehdy, jestliže jsou nepříznivé, vytvářejí nepohodu a vzbuzují nespokojenost zaměstnanců. Součástí pracovních podmínek jsou různé mikroklimatické podmínky, mezi které spadá teplota, vlhkost, prašnost, čistota vzduchu, nadměrné teplo nebo zima, průvan, apod.

V pracovní činnosti se kladou největší požadavky na zrak, protože většinu pracovních úkonů zaměstnanec kontroluje zrakem. Z toho vyplývají požadavky na

---

<sup>11</sup> Pauknerová, Psychologie pro ekonomy a manažery, 2006



kvalitní *osvětlení* pracoviště. Kvalita osvětlení je v přímé souvislosti jednak s výkonností pracovníků, bezpečností práce a jednak s formováním vztahu k práci a spokojenosti.

Dalším základním faktorem je *hluk*. Jeho účinnost závisí na druhu práce, časovém průběhu a individuálních vlastnostech jedince. Nadměrný hluk stěžuje dorozumívání, nepříjemně působí na nervovou soustavu, zdraví člověka (poruchy spánku, bolesti hlavy).

#### **2.5.1.7 Úroveň péče o zaměstnance**

Zaměstnavatelem bývají poskytovány např. možnost závodního stravování či stravenek, příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění, zdravotní péče, příspěvky na kulturu, sport, možnost využití podnikového rekreačního zařízení, možnost přechodného ubytování zaměstnanců.

Převládající počet průzkumů v oblasti pracovní spokojenosti ukazuje, že jde o citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, do něhož se zřetelně promítají celospolečenské vlivy, žádoucí i nepříznivé změny ve společnosti.

Všeobecně se má za to, že obě krajnosti (nadměrná nespokojenost, stejně jako nadměrná spokojenost) jsou spíše škodlivé. Mnohdy souvisejí více se specifickými osobnostními rysy daného jedince než s reálným stavem působících skutečností. Za nepřiliš žádoucí lze však považovat i neutrální vztah k práci a pracovnímu zařazení, který mnohdy znamená spíše lhostejnost.

Optimální situaci v tomto směru představuje přiměřená, tj. spíše mírná spokojenost. V některých případech však bývá považována za vhodnější tzv. zdravá nespokojenost; ta může působit jako faktor stimulující objektivně potřebné změny. Potřebu těchto změn management organizací často subjektivně nepocituje. V optimálním případě se však zmíněná „zdravá nespokojenost“ týká nejen vztahu k vnějším faktorům či podmínkám, ale i vztahu k vlastní osobě a vlastní činnosti.

#### **2.5.1.8. Identifikace zaměstnanců s prací a organizací**

Cílem každé organizace v oblasti řízení lidí je identifikovaný pracovník. Identifikace pracovníka s organizací znamená jeho ztotožnění se zájmy organizace, s jejími hodnotami, projevuje se v chování pracovníka, v jeho úsilí maximálně přispět svojí činností ku prospěchu organizace.

Identifikace člověka s prací se rozumí jeho vnitřní ztotožnění s prací. Lze předpokládat, že člověk se snadněji identifikuje s prací, která je mu blízká, kterou vykonává rád a která mu poskytuje uspokojení. Obecně se předpokládá, že identifikace člověka s prací pozitivně ovlivňuje jeho pracovní chování, že má vliv na jeho motivaci k práci, jeho pracovní zaujetí a výkon.<sup>12</sup>

Oddanost reprezentuje identifikaci s cíli a hodnotami organizace. Oddanost úzce souvisí s angažovaností. Ve skutečnosti tyto dva pojmy někteří lidé zaměňují nebo označují angažovanost jako alternativní, aktuálnější termín pro oddanost. Oddanost překládáme z anglického slova „devotion“. Angažovanost překládáme z anglického slova „involvement“. The Oxford English Dictionary říká, že člověk je oddaný, když je morálně pro něco nadšený, věrný pro nějakou záležitost. Zatímco člověk je angažovaný, když se pilně a zaníceně něčím zabývá, podílí se na něčem.

### ***2.5.2 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti***

Dalším okruhem faktorů, které více či méně prokazatelně ovlivňují pracovní spokojenost, jsou osobnostní faktory. Jejich podrobnější charakteristikou se zabývají někteří autoři (Kollárik, 1986; Rambo 1988, Schultz and Schultz, 1994). Mezi tyto faktory patří věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností.<sup>13</sup>

#### ***Faktory posilující pracovní spokojenost jsou:***

- průhledná organizační a personální politika;
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce;
- různorodá práce;
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie;
- příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci;
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině;
- finanční ohodnocení;
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy;
- bezpečnost vykonávané práce.

---

<sup>12</sup> Kociánová, Personální činnosti a metody personální práce, 2010

<sup>13</sup> Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, Základy psychologie práce a organizace, 1996, str. 105

***Pracovní spokojenost zeslabují zejména:***

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci;
- časový stres;
- pracovní zátěž;
- nereálné pracovní nároky;
- sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným;
- nedostatek času na osobní a rodinný život;
- psychosomatické důsledky práce (Kocianová, 2006).

**2.6 Metody zkoumání spokojenosti s prací**

Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace:

***2.6.1 Použití strukturovaných dotazníků***

Ty mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být standardizované (univerzální), jako např. Brayfieldův a Rotheho Index of Job Satisfaction, nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Výhodou standardizovaných dotazníků je, že byly důkladně vyzkoušeny a v mnoha případech jsou k dispozici normy, s nimiž lze porovnávat výsledky. Lze provádět i benchmarking (porovnávání, poměřování) s jinými organizacemi, možná s pomocí nějaké specializované instituce. Ke standardizovanému dotazníku lze přidat i otázky, které jsou důležité pro danou organizaci. Dotazník „šitý na míru“ lze použít k osvětlení konkrétních záležitostí, ale doporučuje se požádat o odbornou pomoc zkušeného psychologa, který může zabezpečit kvalifikovanou práci související s vytvářením a pilotním ověřováním dotazníku a s interpretací výsledků. Výhodou dotazníků je to, že jsou relativně levné jak z hlediska organizování ankety, tak z hlediska analýzy, zejména jedná-li se o velký počet respondentů.

### **2.6.2 Použití rozhovorů**

Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí, nebo to mohou být polostrukturované rozhovory, používající jakýsi seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat, i když na druhé straně by cílem osoby vedoucí rozhovor mělo být dovolit diskusi týkající se těchto bodů, aby od daného pracovníka byly získány upřímné a otevřené názory. Alternativně a vzácněji lze rozhovory přísně strukturovat. Ty jsou však sotva více než ústním použitím dotazníku. Dává se přednost individuálním rozhovorům, protože ty s větší pravděpodobností odhalí skutečné názory, jsou však drahé a časově náročné a není snadné je analyzovat. Diskuse vedené prostřednictvím konkrétně zaměřených skupin (tj. skupin pracovníků svolaných, aby zaměřili svou pozornost na konkrétní záležitosti) jsou rychlým způsobem kontaktu s velkým počtem lidí, ale výsledky není jednoduché kvantifikovat a někteří lidé mohou mít potíže s vyjadřováním svých názorů na veřejnosti.

### **2.6.3 Kombinace dotazníku a rozhovoru**

To je ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory, a to dokonce i tehdy, když z časových důvodů zkoumáme názory jen u omezeného vzorku lidí. Alternativní cestou je nechat nějakou skupinu lidí zodpovědět dotazníky a pak s touto skupinou diskutovat o odpovědích na každou z otázek. Umožňuje to zpracovat kvantitativní analýzu na základě dotazníků a zároveň to skupině, nebo alespoň některým jejím členům, dává příležitost, aby vyjádřili své pocity obsírněji.

### **2.6.4 Využití diskusních skupin**

Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007, str. 229-230

Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti v organizacích se používá mnoho měřítek uspokojení z práce, například široce používaný **index popisu práce** (Job Description Index – JDI; Smith a kol., 1969), **stupnice uspokojení z práce** (Job Satisfaction Scales, Warr a kol., 1979) a **stupnice uspokojení z práce v rámci indikátoru stresu z povolání** (Occupational Stress Indicator – OSI; Cooper a kol., 1987). Všechna tato měřítka zahrnují otázky či výroky, díky nimž lze u respondentů indikovat, co si myslí a jak se cítí ve vztahu ke své práci celkové (tzv. globální uspokojení) nebo o jejích specifických aspektech – výše mzdy, pracovní aktivity, pracovní podmínky, kariérní možnosti, vztahy s nadřízenými a kolegy (tzv. uspokojení z jednotlivých aspektů).<sup>15</sup>

## **2.7 Souvislost mezi přístupem k práci a pracovní spokojenosti<sup>16</sup>**

### ***Zaměstnání***

Má-li jedinec přístup k práci jako k zaměstnání, bude se především soustředit na finanční prostředky. Jedinec má menší zájem o práci. Pokud by se musel práci více věnovat, raději odejde jinam.

### ***Kariéra***

Přistupuje-li jedinec k práci jako ke kariéře, bude mít pravděpodobně zájem o povýšení. Takový jedinec chce postoupit výše na kariérním žebříčku nebo se chce stát odborníkem ve svém oboru. Takoví jedinci jsou motivováni postavením, prestiží a mocí, které přicházejí spolu s kariérou.

### ***Poslání***

Má-li jedinec přístup k práci jako k poslání, soustředí se spíše na práci samotnou. Jedinec má menší zájem o finanční odměnu nebo kariérní postup. Na místo toho preferuje pocit naplnění z provedené práce.

---

<sup>15</sup> Arnold, Psychologie práce pro manažery a personalisty, 2007, str. 251

<sup>16</sup> <http://www.mayoclinic.com/health/job-satisfaction/WL00051>

## 2.8 Pracovní spokojenost a emoce

Subjektivní hodnocení pracovní situace je spojeno s větší nebo menší emocionální odezvou. Emoce (krátkodobé afekty i relativně delší nálady) spolu s tělesnými pocity jako průvodní jevy hodnocení podmínek a průběhu interakce s prostředím se stávají důležitými indikátory spokojenosti a nespokojenosti. Spojení emocí a pracovní spokojenosti není jednoduché. Smysluplně hodnotit na škále spokojenost/nespokojenost lze snad každý emocionální zážitek. Přitom spokojenost zde může být docela dobře považována za důsledek pozitivních emocí spojených s hodnocením situace jako odpovídající jedincovým hodnotám. Na druhé straně můžeme spokojenost chápat i jako vlastní příčinu pozitivní emoční odezvy na danou situaci, čili pozitivní emoce v tomto případě je důsledkem spokojenosti. Vztah spokojenosti a emocí může být navíc zprostředkován i dalšími psychickými jevy a okolnostmi. Např. stejná aktuální konstelace pracovních podmínek běžně jedincem prožívaná pozitivně, může být za určitých okolností (např. ve stavu únavy, v časové tísní, apod.) zdrojem nespokojenosti. Jinými slovy za různých okolností může být určitá emoce pro daného jedince spojená se spokojeností i s nespokojeností.<sup>17</sup>

## 2.9 Pracovní spokojenost ve vztahu s pracovním chováním

Bylo by logické očekávat, že vysoká pracovní spokojenost je v přímo úměrném vztahu s takovým pozitivním chováním, jehož důsledkem je vysoká produktivita, nízké absentérství a nízká fluktuace. Manažeři se domnívali, že ovlivňování faktorů, které příznivě utvářejí spokojenost, a dosahování vyšší spokojenosti se příznivě promítne v pracovním chování. Ukázalo se však, že tento vztah není vždy ani přímý, ani jednoduchý.<sup>18</sup>

Jedním z rozhodujících momentů, které podměnily zájem o pracovní spokojenost, byly názory z oblasti praxe, podle kterých se mnohé pracovní, ale i mimopracovní projevy chování chápaly jako výsledek vlivu a působení úrovně pracovní spokojenosti. Z tohoto hlediska byla pracovní spokojenost v pozici regulátora

---

<sup>17</sup> Paulík, Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti, 2001, str. 6

<sup>18</sup> Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, Základy psychologie práce a organizace, 1996, str. 105

pracovního chování, hlavně v oblasti výkonnosti, angažovanosti, stabilizace, úrazovosti a absence.<sup>19</sup>

### **2.9.1 Výkonnost (produktivita)**

Při sledování vztahu spokojenosti v práci a produktivity se tradiční názory a tendence opíraly o představy a hypotézy o lineárních vztazích, jednoduše vyjadřované v tom, že spokojení pracovníci pracují lépe než nespokojení.

Vztah pracovní spokojenosti a produktivity je velmi nevýrazný. Luthans (1992) uvádí výsledky srovnávací metaanalýzy výzkumů zaměřených na tento vztah; zjištěna byla průměrná korelace 0,17 mezi spokojeností a produktivitou. Spokojený pracovník tedy nemusí být nezbytně vysoce výkonný. Předpokládá se, že existují zprostředkující proměnné, které vstupují do vztahu spokojenost – výkonnost a ovlivňují dosažené výsledky.<sup>20</sup>

### **2.9.2 Absentérství**

Absentismus je vážným negativním jevem na pracovišti, protože narušuje systém plnění úkolů a celkově nepříznivě působí na chod organizace. Kromě těchto problémů přináší i mnohé další negativní jevy, které mohou jako vedlejší účinek vyvolat další problémy na pracovišti. Absentismus oslabuje pracovní disciplínu, morálku, ovlivňuje postoje a názory kolektivu, narušuje mezilidské vztahy i autoritu vedoucího pracovníka. Tímto se vytvářejí základy i pro nespokojenost dalších členů pracovního kolektivu, protože se tím narušuje základní struktura a činnost skupiny.

Ve vztahu spokojenosti v práci a absentérství se doposud prokázala nejsilnější závislost. Přítomnost nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor pro dostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o práci, splnění nebo nesplnění očekávání a s tím spojenou mírou spokojenosti – nespokojenosti v práci. Vyšší pracovní spokojenost je tedy předpokladem pro nižší absentérství pracovníků. Opakující se absentérství je signálem potenciální fluktuace.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Kollárik, Spokojnost v práci, 1986, str. 107

<sup>20</sup> Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, Základy psychologie práce a organizace, 1996, str. 106

<sup>21</sup> Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, Základy psychologie práce a organizace, 1996, str. 106

### **2.9.3 Fluktuace pracovníků**

Dosavadní výzkumy poukazují na pozitivní vztahy mezi spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci, a nespokojeností ve vazbě na fluktuaci. Nespokojenost odráží ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou pracovník řeší odchodem z organizace. Příčiny proč dochází k fluktuaci, jsou zpravidla kumulované a mají v individuálních případech odlišnou závažnost. Vztah nespokojenost – fluktuace ovlivňují některé osobnostní faktory (např. nedostatečná identifikace s organizací) a situační faktory (např. situace na trhu pracovních sil).

Existují v podstatě dva důvody pro odchod z organizace. Prvním důvodem je odchod některých zaměstnanců z důvodu, že práce sama o sobě neuspokojuje jejich potřeby. Dalším důvodem je, že práce brání zaměstnancům v přijímání uspokojení z jiných potřeb.<sup>22</sup>

#### **2.9.3.1 Příčiny odchodů**

Konkrétní důvody odchodu lze zařadit do některé z následujících skupin:

- vyšší mzda nebo plat jinde,
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde,
- větší jistota zaměstnání jinde,
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde,
- lepší pracovní podmínky jinde,
- špatné vztahy s manažerem/vedoucím týmu,
- špatné vztahy se spolupracovníky,
- zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování,
- osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování, apod.

### **2.10 Závěr k teoretické části**

Z teoretické části vyplývá, že pracovní spokojenost se dá nejlépe měřit pomocí dotazníků. Rozhodla jsem se zvolit kombinaci dotazníku a rozhovoru. Rozhovor je v podstatě napodobenina dotazníku, také má předem sestavené otázky. Rozhovor má ovšem jednu velkou výhodu oproti dotazníku. Při rozhovoru můžeme pozorovat, jak se

---

<sup>22</sup> Vroom, Deci, Management and motivation, 1970, str. 61



dotazovaný jedinec chová, jak reaguje na otázky, popř. jaké postoje zaujímá. Pomocí vyhodnocených dotazníků a rozhovorů se pokusím navrhnout doporučení vedoucí k optimalizaci pracovní spokojenosti.

### 3. Charakteristika organizace

Jak již název této kapitoly naznačuje, představím v této části firmu HP trend, s. r. o., která mi umožnila využít teoretické poznatky v praxi. Veškeré informace, které zde uvádím, jsem čerpala z podnikových zdrojů a internetových stránek firmy HP trend, s. r. o.

Firma HP trend, s. r. o., se sídlem v Ludgeřovicích u Ostravy, vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 26. Března 1996. V současné době zaměstnává 102 zaměstnanců a patří mezi největší výrobce potrubních systémů z plastů pro rozvody teplé a studené vody, podlahového topení a tlakového vzduchu v České republice.

#### 3.1 Údaje o společnosti

Spisová značka:	C 14471 vedená u rejstříkového soudu v Ostravě
Název subjektu:	HP trend, s. r. o.
IČO:	65 14 20 39
Sídlo:	Vrablovecká 3080/44, 747 14 Ludgeřovice
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Den zápisu do OR:	25. 03. 1996

#### 3.2 Předmět podnikání

- a) nákup a prodej
- b) zpracování plastických hmot
- c) výroba, instalace a opravy elektrických stojů a přístrojů
- d) nástrojařství
- e) zámečnictví
- f) silniční motorová doprava nákladní

#### 3.3 Systém HP trend

Firma HP trend s. r. o. nabízí své výrobky s touto filozofií:

- a) vysoká kvalita
- b) široký sortiment

- c) nízké ceny
- d) kultura prodeje na vysoké úrovni

Firma má několikaleté zkušenosti v oblasti použití plastových rozvodů pro teplou, studenou vodu a podlahové topení včetně projekce. Výroba plastových systémů je v areálu firmy HP TREND s. r. o. v Ludgeřovicích, Vrablovecká ul. 3080, kde je rovněž prodejní velkosklad.

#### **Přednosti potrubního systému HP trend**

- a) životnost minimálně 50 let
- b) hygienická a ekologická nezávadnost
- c) stálost vnitřních průtoků po celou dobu životnosti (systém nezarůstá vodním kamenem)
- d) nižší pořizovací náklady oproti klasickým rozvodům
- e) jednoduchá montáž a snadná manipulace

Při dodržování předepsaných způsobů skladování, manipulace a montáže, poskytuje firma HP trend na své výrobky záruku 10 let.

Firma HP trend má k dispozici nástrojárnu pro výrobu a opravu vstřikovacích forem, kovové zástřiky nutné pro všechny výrobky jsou vyráběny na vlastních automatických strojích, které zaručují maximální kvalitu finálních výrobků.

Prodej systému HP je kromě velkoskladu a prodejny v Ludgeřovicích zajišťován vlastními prodejny v Ostravě, Ludgeřovicích a sítí smluvních prodejen po celé ČR a v Polsku sesterskou firmou HP trend Polska.

Na základě provedených zkoušek firma HP trend exportuje své výrobky do SRN, Itálie, Běloruska, Slovenska, Ruska, Maďarska, Polska a Řecka a mnoha dalších.

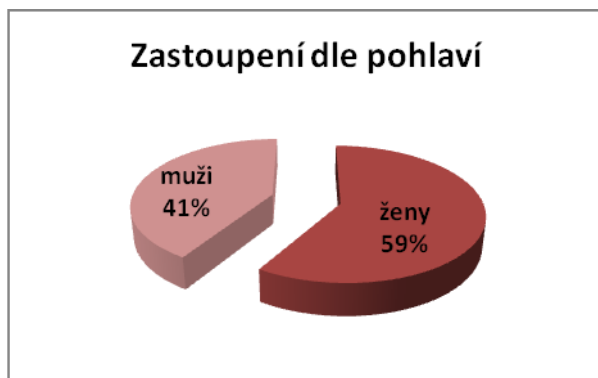
### **3.4 Ekonomická situace firmy HP trend, s. r. o.**

I přes meziroční pokles výnosů dosáhla firma HP trend, s. r. o. v roce 2009 zisku ve výši cca 7 mil. Kč. Na poklesu výnosů se podepsala především celosvětová recese. V důsledku pokračující hospodářské krize dosáhla firma v roce 2010 ztráty ve výši cca 6 mil. Kč. V roce 2011 firma dle prognóz předpokládá zisk přibližně ve výši 6 mil. Kč.

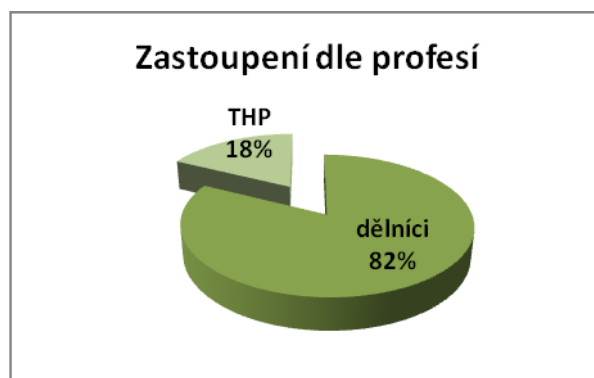
### 3.5 Zaměstnanci

HP trend s. r. o. v současnosti zaměstnává celkem 102 pracovníků, z toho 60 žen a 42 mužů. 84 zaměstnanců je zastoupeno v dělnických profesích a zbylých 18 zaměstnanců pracuje jako THP pracovníci. Grafické znázornění můžeme nalézt níže.

Všichni jsou důležitou součástí firmy a svým nasazením přispívají k jejímu úspěšnému rozmachu.



Graf 3.1 Zastoupení zaměstnanců dle pohlaví



Graf 3.2 Zastoupení zaměstnanců dle profesí

## 4. Analýza pracovní spokojenosti

### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je snaha zjistit míru celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy HP trend, s. r. o. a dílčí spokojenost s jednotlivými aspekty práce. Výzkum se týká spokojenosti zaměstnanců s prací samotnou, organizací práce, oceněním práce, nadřízeným, mezilidskými vztahy, zaměstnavatelem a s pracovními podmínkami.

Výzkum byl proveden pomocí předem připraveného dotazníku a následně pomocí připravených rozhovorů s vedoucí pracovnící a řadovými zaměstnanci.

Respondenti měli možnost vyjádřit návrhy a doporučení, které by mohli vést ke zvýšení pracovní spokojenosti s jednotlivými aspekty práce a následně tedy ke zvýšení celkové pracovní spokojenosti.

### 4.2 Použitá metoda

K průzkumu pracovní spokojenosti jsem zvolila kombinaci dotazníku a rozhovoru.

**Dotazník** jsem vytvořila speciálně pro firmu HP trend, s. r. o. Skládá se ze soustavy ukazatelů měřících spokojenost pracovníků v podmínkách podniku HP trend, s. r. o. Ukazatele jsou součástí několika základních tematických celků. Dotazník je určen pro všechny zaměstnance firmy, a to bez ohledu na jejich profesní zařazení. Dotazník měří celkovou spokojenost s prací a spokojenost s dílčími aspekty práce a zároveň podává souhrnné charakteristiky vnímání podnikového klimatu prostřednictvím zaměstnanců.

Před samotnou realizací dotazníkového šetření je vhodné seznámit předem zaměstnance o záměru provádět výzkum, což lze provést např. prostřednictvím podnikového časopisu nebo nástěnky. Zaměstnanci by také měli být informováni o důvodech, proč se daný výzkum realizuje. Velmi důležité je zdůraznění zaručení anonymity všech poskytnutých údajů.

Metoda samovyplňování byla zvolena záměrně z důvodu její nižší finanční a organizační náročnosti a dotazník jí byl v mnoha směrech přizpůsoben.

**Rozhovor** jsem zvolila polostandardizovaný. Jde o rozhovor, v němž jsou vymezeny klíčové otázky, které mají standardní znění, a ve kterém další, hlubší prozkoumání situace umožňují doplňující dotazy kladené volně podle situace.

### **4.3 Rozhovor**

Rozhovor měl předem stanovený termín a čas. Rozhovor trval zhruba 25 minut. Otázky jsem připravila zvlášť pro vedoucí pracovníky a zvlášť pro řadové zaměstnance. Všechny otázky jsem si předpřipravila. Otázky jsem se snažila pokládat jasně a srozumitelně, aby jim všichni dotazovaní rozuměli a zároveň je pochopili. Jak již bylo uvedeno ve třetí kapitole této diplomové práce, společnost zaměstnává 102 zaměstnanců, z toho je většina zastoupena v dělnických profesích. Konkrétně je ve firmě zastoupeno 84 řadových pracovníků. Právě z tohoto důvodu jsem se zaměřila na tyto pracovníky.

Před zahájením samotného rozhovoru jsem se představila a uvedla důvod tohoto rozhovoru.

#### ***4.3.1 Rozhovor s vedoucí pracovníci***

Rozhovor mi s ochotou poskytla Ing. Světlana Zdařilová, která má na starosti personální oddělení firmy. Jelikož byl tento rozhovor veden pouze s personalistkou, neprováděla jsem grafické zpracování, nýbrž jsem rozhovor pouze slovně vyhodnotila.

#### ***Otázka č. 1: Proč si myslíte, že Vaši zaměstnanci pracují právě ve Vaší firmě?***

Zaměstnanci pracují právě pro naši firmu z důvodu příjemného pracovního prostředí. Jako další důvod personalistka uvedla jistotu vyplácení mzdy.

#### ***Otázka č. 2: Jaké volíte metody při výběru Vašich zaměstnanců?***

V naší firmě probíhá tříkolové výběrové řízení, které se skládá z těchto kroků: výběr z došlých životopisů, pohovor s personalistou a pohovor s vedoucím pracovníkem.

***Otázka č. 3: Vybíráte si pouze ty zaměstnance, kteří mají dostatečné kvalifikační předpoklady?***

Na pracovní pozici obsluha lisu, kde nejčastěji vybíráme nové zaměstnance, je podmínkou pouze ukončené základní vzdělání. U ostatních pracovních pozic klademe na vzdělávání a kvalifikaci velký důraz.

***Otázka č. 4: Myslíte si, že Vaši zaměstnanci jsou dostatečně kvalifikovaní, aby odváděli požadovaný výkon?***

Na tuto otázku personalistka uvedla stručnou odpověď a to ano, naši zaměstnanci jsou pravidelně proškolení. Zaměstnanci jsou tudíž dostatečně kvalifikovaní ke svému pracovnímu výkonu.

***Otázka č. 5: Máte pevně stanovené normy pro odvedený výkon?***

Každý výrobek má stanovenou normu, výkony jsou sledovány a průběžně vyhodnocovány.

***Otázka č. 6: Jakým způsobem informujete zaměstnance o jejich výkonu?***

Zaměstnanci jsou informováni o svém výkonu prostřednictvím podnikového časopisu a prostřednictvím osobního výpisu výroby, který si mohou vyzvednout po skončení každého měsíce.

***Otázka č. 7: Domníváte se, že motivace zaměstnanců je důležitá s ohledem na jejich pracovní výkon?***

Domnívám se, že spokojenost a správná motivace zaměstnanců má velký vliv na pracovní výkon zaměstnanců.

***Otázka č. 8: Jakým způsobem motivujete své zaměstnance?***

Zaměstnance motivujeme především pohyblivou složkou mzdy, která je závislá na výkonu zaměstnance. Jako další motivaci zaměstnanců využíváme pochvalu a v malé míře také zaměstnanecké benefity.

***Otázka č. 9: Jaké veškeré zaměstnanecké výhody poskytujete svým zaměstnancům?***

Firma poskytuje zaměstnancům možnost životního pojištění, závodního stravování a příspěvek na dopravu do zaměstnání. Ostatní benefity byly kvůli krizi dočasně pozastaveny. Jedná se o vánoční odměny, příspěvky na dovolenou a týden dovolené navíc.

***Otázka č. 10: Domníváte se, že hlavním motivátorem pro Vaše zaměstnance jsou finanční prostředky?***

Na tuto otázku personalistka ani trošku nezaváhala a odpověděla „ano“.

***Otázka č. 11: Který z následujících uvedených faktorů si myslíte, že nejvíce uspokojuje v práci Vaše zaměstnance? Popř. uveďte jiné faktory.***

Na tuto otázku přicházel výběr z těchto možností: uznání nadřízeného, možnost dalšího pracovního růstu, odpovědnost, práce samotná a dosažený úspěch. Personalistka uvedla na prvním místě peníze a poté zvolila z výše uvedených možností uznání nadřízeného

***Otázka č. 12: Myslíte si, že svým zaměstnancům poskytujete vhodné pracovní podmínky pro výkon jejich práce?***

Zaměstnanci pracují v nových a čistých halách, které by měly přispět k příjemnému pracovnímu prostředí. Haly jsou velmi dobře osvětleny. Co se týče hluku na pracovištích, tak ten je v mezích normy pro neriziková pracoviště.

***Otázka č. 13: Umožnili byste Vaším zaměstnancům se dále vzdělávat při práci?***

Zaměstnanci mají možnost vzdělávat se při zaměstnání.

***Otázka č. 14: Pozorujete v poslední době u svých zaměstnanců časté absentérství a fluktuaci?***

Absentérství v naší firmě není častým jevem a fluktuace se pohybuje kolem 4 %, což jsou pro nás velmi příznivé skutečnosti.



#### **4.3.2 Rozhovory s řadovými pracovníky**

Rozhovor se zaměstnanci byl uskutečněn v provozu firmy HP trend, s. r. o., konkrétně v oddělení lisovny, balení a skladu výroby. Zaměstnanci při rozhovoru vykonávali svou každodenní práci. Tudíž jsem mohla pozorovat, v jakém prostředí jejich práce probíhá. Podmínky pro rozhovor byly ztížené, a to z důvodu hlučnosti strojů.

I přesto, že jsem dotazovaným vysvětlila, že rozhovor bude sloužit pouze pro účely mé diplomové práce a firma bude seznámena pouze s výsledky tohoto průzkumu, někteří zaměstnanci mi nevěřili. Jedna zaměstnankyně se mnou doslova odmítla rozhovor provést a neuvedla ani žádný pádný důvod. Ostatní zaměstnanci již byli ochotnější a snažili se mi poskytnout odpovědi na mé otázky.

Rozhovory jsem vedla se 7 ženami a 2 muži, jak mladší, tak starší věkové kategorie. Pro firmu by toto šetření mohlo být přínosné, jelikož řadoví zaměstnanci zaujímají v celkovém počtu zaměstnanců opravdu značnou převahu.

#### ***Otázka č. 1: Jak jste spokojen/a se svou prací u firmy HP trend, s. r. o.?***

Nad touto otázkou se všichni dotazovaní zamysleli. Po pečlivé úvaze nakonec 5 dotazovaných odpovědělo, že jsou se svou prací celkově spokojeni. Zbytek dotazovaných odpovědělo, že jejich spokojenost je spíše ucházející. Z toho jedna zaměstnankyně uvedla, že donedávna byla spokojena na 100 %, nyní již ne. Důvodem byla změna funkce z obsluhy lisu na manipulantku.

#### ***Otázka č. 2: Z jakého důvodu jste si zvolil/a práci právě v této firmě?***

U této otázky již nikdo nezaváhal. Dotazovaní uváděli, že zde pracují z důvodu blízkosti bydliště, nejdostupnějšího zaměstnání a v neposlední řadě také proto, že to byla jediná práce, která se naskytla. Všichni dotazovaní se vesměs shodovali.

#### ***Otázka č. 3: Doporučil/a byste zaměstnání u HP trend, s. r. o. svým známým?***

Většina dotazovaných na tuto otázku jednoznačně a bez zaváhání uvedla „ano“. Pouze jedna dotazovaná uvedla, že pokud by i nadále pracovala ve firmě, tak by svým známým tuto firmu nedoporučila.

***Otázka č. 4: Kdyby se Vám naskytla možnost, dal/a byste přednost jiné perspektivnější pracovní nabídce?***

Potvrdilo se mi, že v této oblasti existují určité disproporce mezi jednotlivými věkovými skupinami. Mladší generace by dala přednost perspektivnější nabídce. Jako hlavní důvod zaměstnanci uváděli hlavně peníze a také množství práce. Naopak starší generace, která má před důchodem, o jiném zaměstnání vůbec neuvažuje.

***Otázka č. 5: Myslíte si, že máte dostatečné pracovní podmínky a prostředí pro výkon své práce?***

Všichni dotazovaní uvedli, že jsou s pracovními podmínkami a prostředím v celku spokojeni. Měli pouze výhrady týkající se horka v období letního počasí. Další výhrady co se týče hluku, měla pouze jedna zaměstnankyně, která je ve firmě nová. Ostatní tvrdili, že si na hluk člověk časem zvykne a nevnímá ho.

***Otázka č. 6: Cítíte se být v práci dostatečně motivován/a? Jakým způsobem si myslíte, že Vás firma motivuje?***

Tato otázka nebyla pro dotazované příliš jednoduchá, všichni váhali a neuměli vyjádřit své pocity. Nakonec jsem z jejich odpovědí usoudila, že mladší generace se necítí být dostatečně motivována, kdežto co se týče starší generace, ta se cítí dostatečně motivována. Dotazovaní dále uváděli, že jim firma poskytuje závodní stravování ve formě obědů, možnost dopravy do zaměstnání autobusem a v neposlední řadě je motivuje ústní pochvalou. Co se týče pochval, zaměstnanci by raději uvítali finanční prémie. Autobusovou dopravu nevyužívá žádný zaměstnanec, se kterým jsem vedla rozhovor. Jako hlavní důvod uváděli, že autobus nezastavuje na zastávkách, kde zaměstnanci potřebují. Z tohoto důvodu se zaměstnanci domluvili a jezdí do práce společně s někým, kdo vlastní auto. Na pohonné hmoty samozřejmě všichni přispívají.

***Otázka č. 7: Jste sám/a o sobě spokojen/a s Vaší odvedenou prací?***

Na tuto otázku všichni dotazovaní odpověděli jednohlasně, že jsou se svou odvedenou prací velmi spokojeni.

***Otázka č. 8: Jak jste spokojen/a s platovým ohodnocením?***

Zaměstnanci si myslí, že by platové ohodnocení mohlo být větší. Někteří zaměstnanci uvedli, že jim nevyhovují velké výkyvy v platovém ohodnocení. Příčinou podle jejich názoru je pohyblivá složka mzdy závislá na výkonu každého zaměstnance.

***Otázka č. 9: Máte dobrý vztah se svým nadřízeným? A co Vaše vztahy s ostatními kolegy?***

Téměř všichni odpověděli, že mají se svým nadřízeným dobré vztahy. Někteří dodali, že se mohou svému nadřízenému svěřit s jakýmkoli problémem. Vztahy s ostatními kolegy považují všichni dotazovaní za velmi dobré. Všichni uvedli, že mají se svými kolegy velmi přátelské vztahy.

***Otázka č. 10: Dostalo se Vám pochvaly nebo uznání od nadřízeného nebo kolegů?***

Většina dotazovaných odpověděla, že se jim pochvaly již dostalo, ale není to příliš častým jevem.

***Otázka č. 11: Máte možnost otevřeně projevit své názory a postoje?***

Dotazovaní uvedli, že tuto možnost mají, ale příliš ji nevyužívají.

***Otázka č. 12: Vnímáte svou práci jako smysluplnou, pro Vás důležitou a významnou?***

Většina dotazovaných nepovažuje svou práci za smysluplnou, důležitou ani za významnou. Dotazovaní uváděli, že jejich práce je spíše důležitá pro firmu, nikoliv pro ně samotné.

***Otázka č. 13: Setkal/a jste se s šikanou nebo diskriminací na pracovišti?***

Většina dotazovaných uvedla, že šikanu či diskriminaci na pracovišti nikdy nezažila. I přesto se našli 3 dotazovaní, kteří mi sdělili, že se již se šikanou na pracovišti setkali. Bohužel mi k tomuto negativnímu jevu nechtěli sdělit žádné další podrobnosti.

***Otázka č. 14: Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o výsledcích Vašeho pracovního výkonu?***

Na tuto otázku téměř všichni dotazovaní odpověděli, že jsou dostatečně informováni o výsledcích svého pracovního výkonu. Většina zaměstnanců si je vědoma, že si může vyzvednout výpis o svém pracovním výkonu na konci každého měsíce.

***Otázka č. 15: Máte možnost se dále vzdělávat?***

Na tuto otázku všichni dotazovaní uvedli naprosto shodnou odpověď. Všichni jsou toho názoru, že by jim firma nebránila se dále vzdělávat při práci.

***Otázka č. 16: Co byste změnil/a aby Vás práce uspokojovala? Někaké další připomínky a podněty?***

V této otázce měli dotazovaní prostor pro vyjádření svých myšlenek a postřehů, které by mohli přispět k optimalizaci pracovní spokojenosti. Nejčastěji dotazovaní uváděli, že by přivítali klimatizaci. V létě je v halách neuvěřitelné dusno a ventilátory jsou dle dotazovaných zcela nedostačující. Dále dotazovaní požadují poslech hudby, která by jim zpříjemnila pracovní dobu strávenou na pracovišti.

#### **4.4 Dotazník pracovní spokojenosti**

Samotný dotazník obsahuje celkem 21 otázek. Ve většině případů měli respondenti na výběr z těchto možností:

- 1 - rozhodně ano
- 2 - spíše ano
- 3 - spíše ne
- 4 - rozhodně ne

Čtyřstupňová škála se v rámci podobných výzkumů ukázala jako nejvhodnější, neboť zařazená vyjádření typu „ani spokojenost, ani nespokojenost“ (odpovídá střední hodnotě škály s lichým počtem stupňů) velmi často spíše charakterizovala normální rozložení. Cílem při ověřování úrovně pracovní spokojenosti je naopak obdržet od respondentů vyhraněně pozitivní, resp. negativní výpovědi. Poskytují totiž možnost

ověřit si převažující trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určitém podniku.<sup>23</sup>

Některé otázky obsahují také možnost nevím, netýká se, aby měli zaměstnanci možnost úniku v případě, že nechtějí odpovědět, nebo se jich otázka prostě jen netýká.

V poslední části dotazníku měli zaměstnanci možnost vyjádřit své názory, připomínky a náměty týkající se nejdůležitějších změn, které by měly ve firmě proběhnout.

#### **4.4.1 Zkoumaný vzorek**

Společnost HP trend, s. r. o. v současné době zaměstnává 102 zaměstnanců, z toho 60 žen a 42 mužů. Rozhodla jsem se oslovit všech 102 zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla překvapivě velmi nízká. Celkem se mi vrátilo 16 dotazníků. Návratnost dotazníků je 15,69 %.

#### **4.4.2 Rozlišovací údaje**

Zaměstnanci nebudou nikde v dotazníku vyplňovat své jméno ani žádné jiné identifikační údaje, které by mohly vést k jejich dohledání. Z důvodu vyhodnocování průzkumu jsou zde k vyplnění pouze údaje týkající se pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, počtu let u HP trend, s. r. o., hrubého měsíčního příjmu a profesního zařazení.

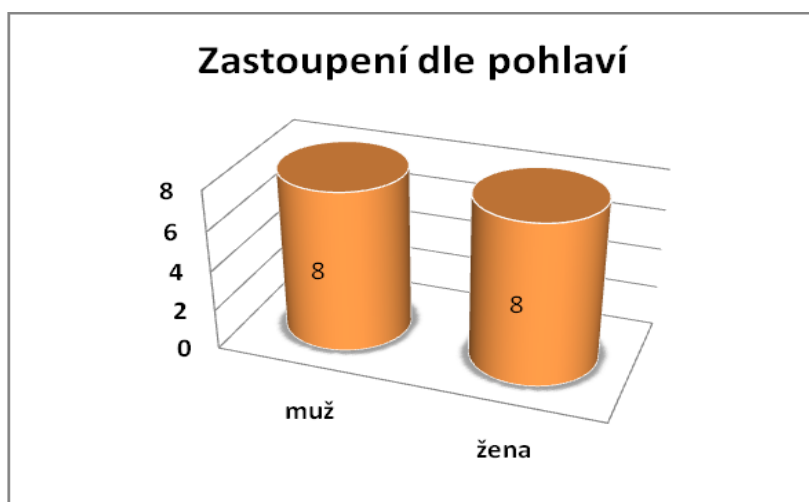
#### **4.4.3 Statistické zpracování dotazníku**

Statistické zpracování probíhá ve dvou stupních. Třídění prvního stupně (deskriptivní statistika) představuje první fázi zpracování údajů: uspořádám je do přehledných tabulek, grafů, a vypočítám základní ukazatele pro daný soubor. Poté přistoupím k třídění druhého stupně (statistické indukci), kdy budu zkoumat vztahy mezi proměnnými (celková pracovní spokojenost vs. fluktuace) na základě regresní a korelační analýzy.

---

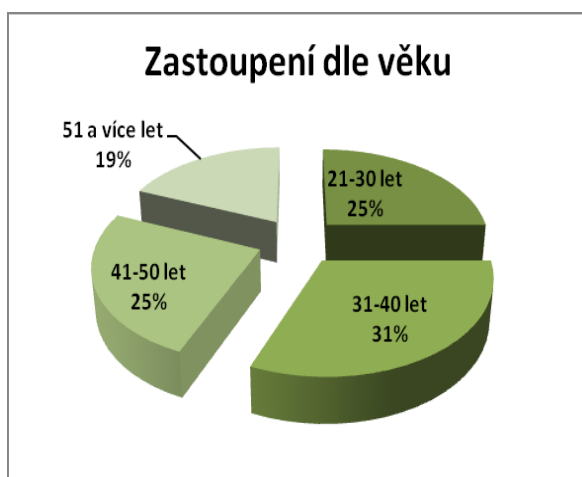
<sup>23</sup> Pauknerová, Psychologie pro manažery a personalisty, 2007

**Rozlišovací údaje zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník:**

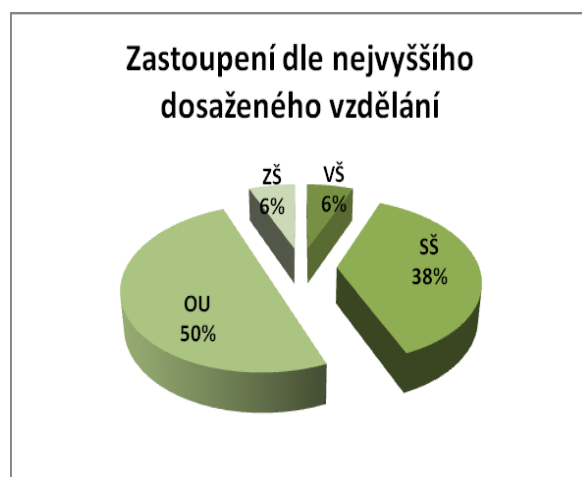


**Graf 4.1 Zastoupení respondentů dle pohlaví**

Dotazník, zjišťující pracovní spokojenost zaměstnanců, vyplnilo 8 žen a 8 mužů.



**Graf 4.2 Zastoupení respondentů dle věku**



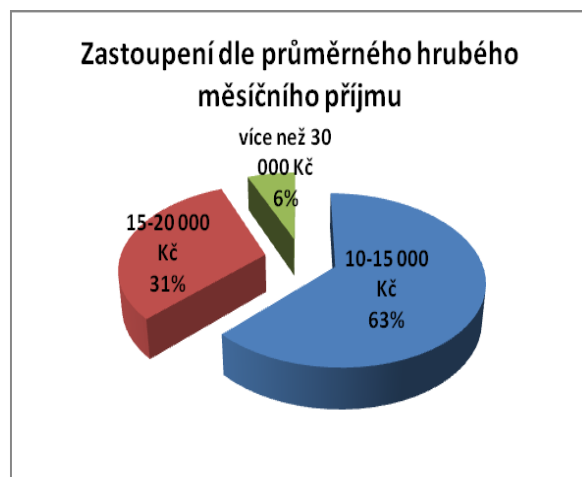
**Graf 4.3 Zastoupení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání**

Ve firmě jsou zastoupeni zaměstnanci ve věku od 21 do 51 a více let. Z grafu 4.2 je patrné, že většina zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, má 31 - 40 let.

Nejvyšší dosažené vzdělání většiny dotazovaných je vyučení na odborném učilišti, viz graf 4.3.



**Graf 4.4 Zastoupení dle počtu let ve firmě**



**Graf 4.5 Zastoupení dle průměrného hrubého měsíčního příjmu**

Většina dotazovaných pracuje ve firmě HP trend, s. r. o. více než 5 let, tuto situaci znázorňuje graf 4.4.

Zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník, nejčastěji dostávají průměrný hrubý měsíční příjem ve výši 10 000 - 15 000 Kč (viz graf 4.5).



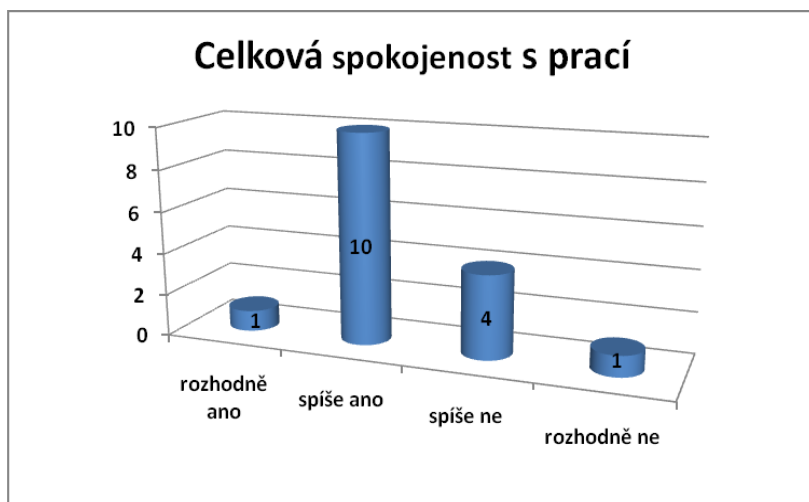
**Graf 4.6 Zastoupení dle pracovního zařazení zaměstnanců**

Největší zastoupení mezi respondenty zauímají dělníci, tudíž řadoví zaměstnanci, viz graf 4.6.

## 4.5 Vyhodnocení dotazníku

### I. PRÁCE SAMOTNÁ

#### *1. Když zvážíte všechny okolnosti, jste celkově spokojen(a) se svou prací ve firmě?*

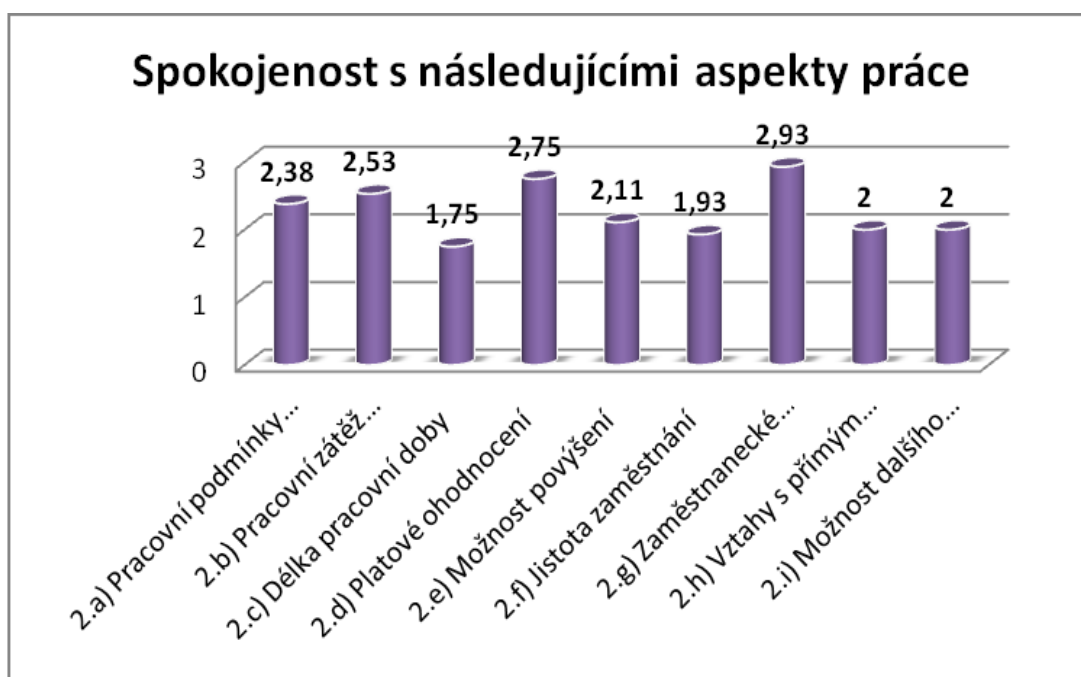


Graf 4.7 Celková spokojenost s prací

Rozhodně spokojen se svou prací ve firmě je pouze jeden zaměstnanec, což představuje 6 % z respondentů, kteří vyplnili dotazník. Většina zaměstnanců je spíše spokojena. Tuto kategorii tvoří 10 zaměstnanců a představuje 63 % z respondentů, kteří vyplnili dotazník. Čtyři zaměstnanci jsou spíše nespokojeni, tato skupina zaujímá z celkového počtu zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník 25 %. Rozhodně nespokojen se svou prací ve firmě je pouze jeden zaměstnanec, který zaujímá zbylých 6 % ze všech zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník (viz graf 4.7).



## 2. Jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi týkajícími se Vaší práce?



Graf 4.8 Spokojenost s následujícími aspekty práce

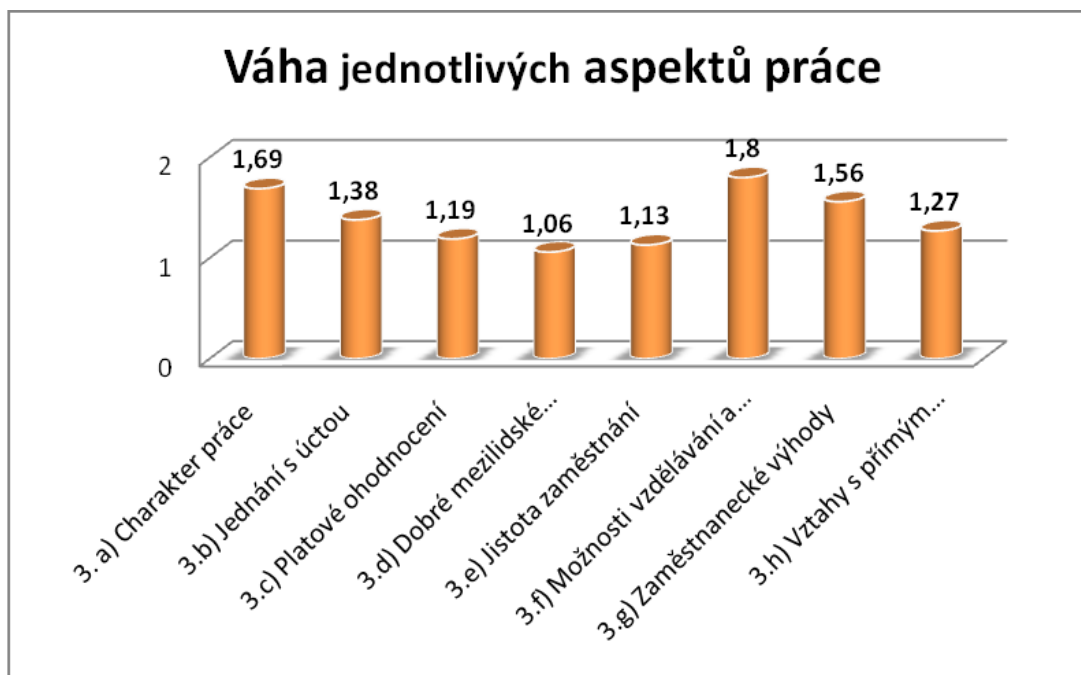
Zaměstnanci, kteří byli ochotni vyplnit dotazník, měli možnost vyjádřit svůj názor týkající se jednotlivých okolností jejich práce. Těmito okolnostmi jsou pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk), pracovní zátěž (množství práce), délka pracovní doby, platové ohodnocení, možnost povýšení, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, vztahy s přímým nadřízeným a možnost dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace. Zaměstnanci měli na výběr s těchto možností: 1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – rozhodně ne, 5 – nevím, netýká se.

Zaměstnanci jsou spokojeni především s délkou své pracovní doby, jistotou zaměstnání, vztahy s přímými nadřízenými a s možností dalšího vzdělávání/rozvoje kvalifikace. Firma HP trend, s. r. o. aktivně poskytuje možnost školení všem svým zaměstnancům a navíc podporuje každého zaměstnance ve studiu při zaměstnání, které povede ku prospěchu jedince, organizace i celé společnosti.

Naopak nedostatečnou spokojenost spatřují zaměstnanci v množství práce, platovém ohodnocení a zaměstnaneckých výhodách. Firma poskytuje zaměstnancům tyto zaměstnanecké výhody: životní pojištění, penzijní pojištění, závodní stravování a příspěvek na dopravu. Ostatní zaměstnanecké výhody byly z důvodu světové

ekonomické krize dočasně pozastaveny, jedná se o vánoční odměny, příspěvky na dovolenou a týden dovolené navíc (viz graf 4.8).

### 3. Pokud se jedná o práci obecně, jakou váhu přikládáte následujícím položkám?



Graf 4.9 Váha jednotlivých aspektů práce

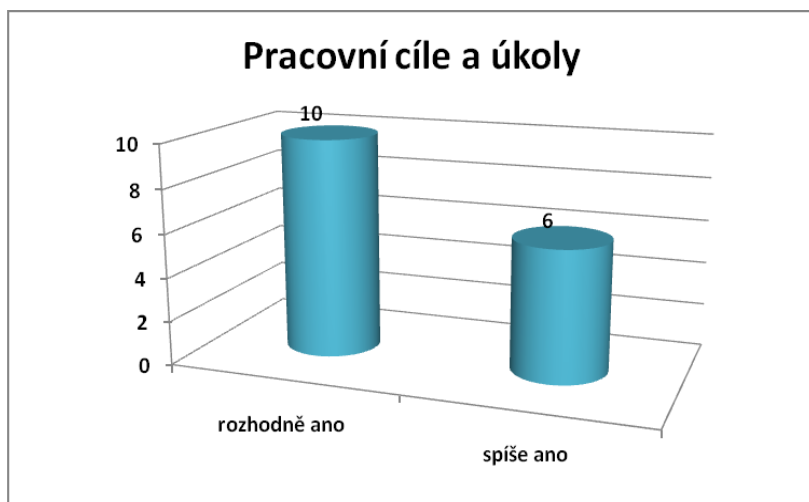
Položila jsem všem respondentům jednoduchou otázku, jakou váhu přikládají těmto položkám: *charakter práce (pracovní náplň); jednání s respektem, úctou; platové ohodnocení; dobré mezilidské vztahy; jistota zaměstnání; možnosti vzdělávání a rozvoje; zaměstnanecké výhody a vztahy s přímým nadřízeným.*

Respondenti měli na výběr z těchto možností: 1 – velmi důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – zcela nedůležité, 5 – nevím.

Z grafu 4.9 je patrné, že respondenti přikládají největší důležitost dobrým mezilidským vztahům, jistotě zaměstnání a platovému ohodnocení. Naopak menší váhu kladou respondenti charakteru práce (pracovní náplni) a možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje.

## II. ORGANIZACE PRÁCE

**4. Máte, dle Vašeho názoru, jasně stanovené pracovní cíle a úkoly, které se týkají Vaší práce?**



**Graf 4.10 Jasně stanovené pracovní cíle a úkoly**

Všichni respondenti odpověděli na tuto otázku pozitivně. Je jednoznačné, že respondenti mají jasně stanovené pracovní cíle a úkoly, které se týkají jejich práce. Respondenti nemají žádné nejasnosti, co se týče pracovních cílů a úkolů (viz graf 4.10).

**5. Máte, dle Vašeho názoru, dostatek času na kvalitní výkon své práce?**



**Graf 4.11 Dostatek času na kvalitní výkon práce**

Většina respondentů na tuto otázku odpověděla kladně. Mezi dotazovanými převládá názor, že mají dostatek času na kvalitní výkon své práce. Naproti tomu,

několik respondentů, si myslí, že nemají dostatek času na kvalitně odvedenou práci. Tuto situaci znázorňuje graf 4.11.

**6. Je, dle Vašeho názoru, práce ve Vašem kolektivu dobře organizována?**



**Graf 4.12 Organizování práce v kolektivu**

Na tuto otázku opět většina respondentů odpověděla pozitivně. Na straně zaměstnanců převládá spokojenost s organizací práce, viz graf 4.12.

### III. OCENĚNÍ PRÁCE

**7. Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše platové ohodnocení?**



**Graf 4.13 Způsob stanovení platového ohodnocení**

Pouze nepatrná část respondentů neví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení. Většina respondentů je dostatečně obeznámena se způsobem stanovení jejich platového ohodnocení, viz graf 4.13.

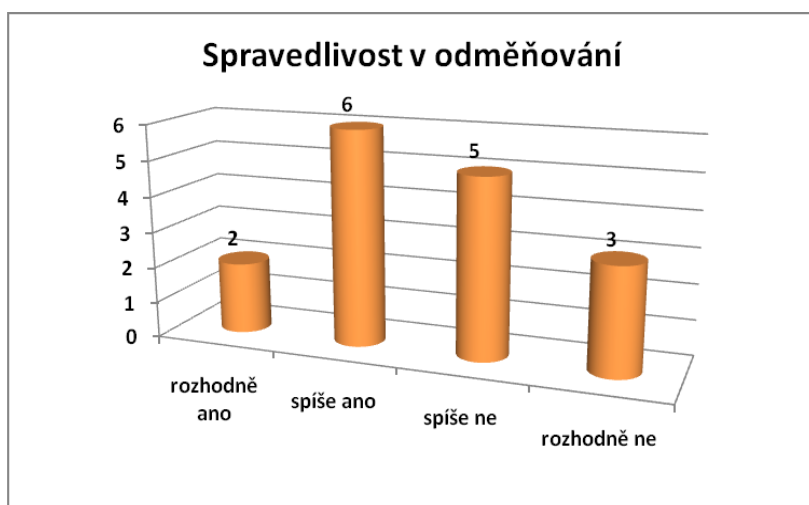
**8. Je, dle Vašeho názoru, ve firmě odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon?**



**Graf 4.14 Odměňování vázané na pracovní výkon**

Většina zaměstnanců uvádí, že finanční odměňování není striktně vázané na jejich pracovní výkon (viz graf 4.14).

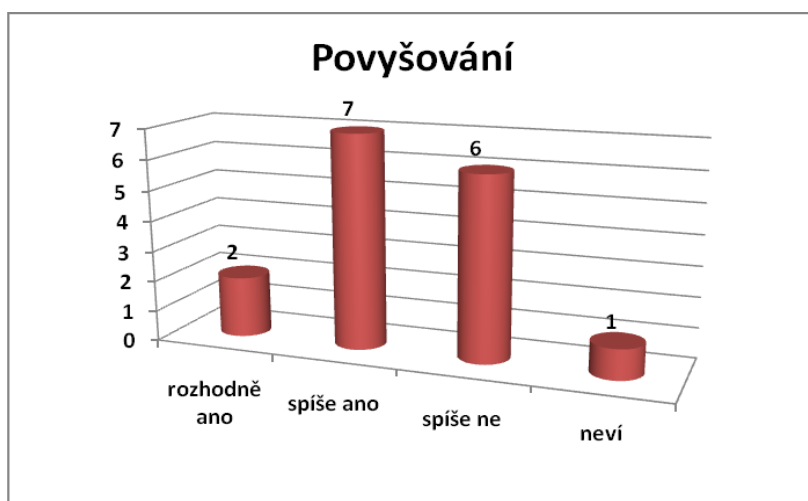
**9. Je odměňování, s ohledem na Vaše pracovní výkony, spravedlivé?**



**Graf 4.15 Spravedlivost v odměňování**

Zaměstnanci si myslí, že odměňování s ohledem na jejich pracovní výkony, není příliš spravedlivé, viz graf 4.15.

**10. Jsou, dle Vašeho mínění, ve firmě povyšování zpravidla ti, kteří si to zaslouží?**

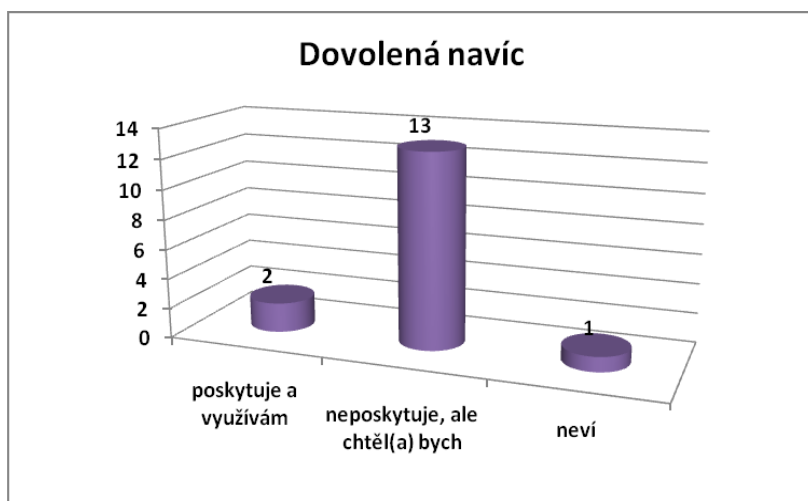


**Graf 4.16 Povyšování**

Většina zaměstnanců souhlasí s tím, že jsou ve firmě povyšování ti, kteří si to zaslouží. Ovšem i ti, kteří nesouhlasí se zaslouženým povyšováním, tvoří poměrně velkou část všech dotazovaných (viz graf 4.16).

**11. Poskytuje Vám firma následující zaměstnanecké výhody? A vy osobně, využíváte tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl(a) byste, aby je poskytovala?**

*a) Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)*

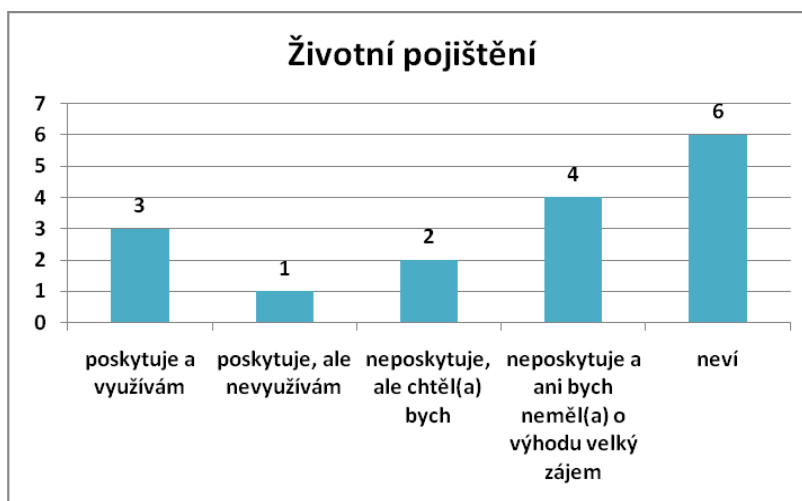


**Graf 4.17 a) Dovolená navíc**

Firma HP trend, s. r. o. dočasně kvůli krizi pozastavila týden dovolené navíc. Z grafu je patrné, že někteří respondenti si tohoto kroku nejsou vědomi. Na druhou

stranu převážný počet respondentů uvádí, že firma dovolenou navíc neposkytuje, ale chtěli by, aby došlo ke změně (viz graf 4.17 a)).

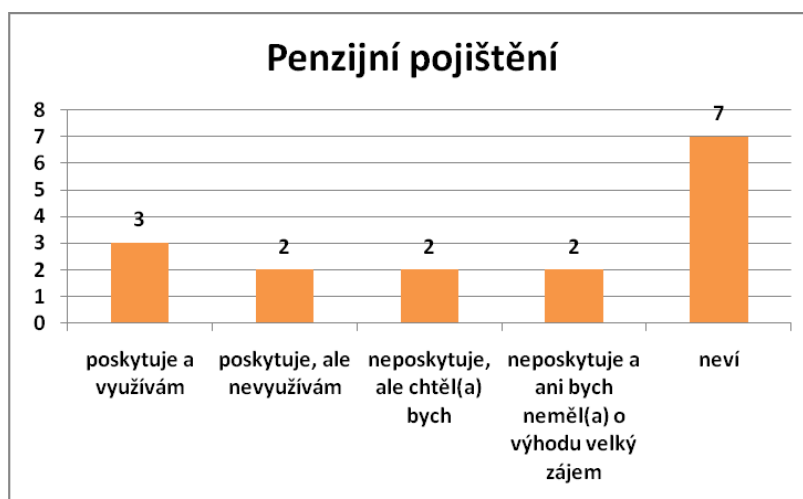
#### b) Životní pojištění



Graf 4.17 b) Životní pojištění

Co se týče životního pojištění, tak tuto zaměstnaneckou výhodu firma poskytuje. Ovšem této výhody využívá malý počet respondentů. Navíc je zřejmé, že většina zaměstnanců má zmatek nebo vůbec netuší, že firma tuto výhodu poskytuje (viz graf 4.17 b)).

#### c) Penzijní pojištění



Graf 4.17 c) Penzijní pojištění

Penzijní pojištění, stejně jako u životního pojištění, využívá malý počet respondentů. Opět je viditelné, že většina respondentů nemá vůbec tušení o poskytování této zaměstnanecké výhody (viz graf 4.17 c)).

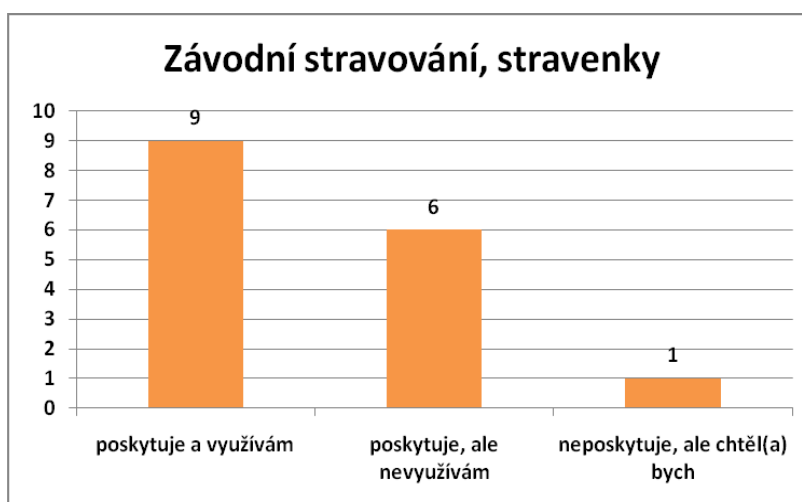
*d) Příspěvek na dopravu do zaměstnání*



**Graf 4.17 d) Příspěvek na dopravu do zaměstnání**

Opět nastává stejný problém jako u životního a penzijního pojištění. Firma tuto výhodu poskytuje, ale zaměstnanci si toho nejsou vědomi. Většina respondentů si myslí, že firma tuto výhodu neposkytuje, ale rádi by ji využívali (viz graf 4.17 d)).

*e) Závodní stravování, příspěvek na stravování*



**Graf 4.17 e) Závodní stravování, stravenky**

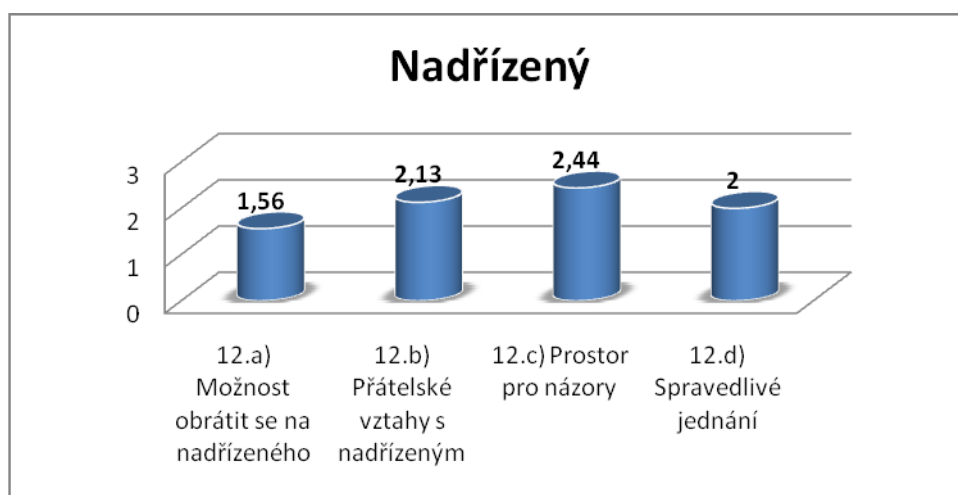


Stravenky patří mezi neposkytovanější zaměstnanecké výhody vůbec. Závodní stravování firma poskytuje a téměř všichni respondenti si tuto skutečnost uvědomují. Většina respondentů tuto výhodu využívá, ostatní ne (viz graf 4.17 e)).

#### IV. NADŘÍZENÝ

##### **12. Uveďte, nakolik souhlasíte, popř. nesouhlasíte s následujícími výroky**

- a) V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit
- b) Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným přátelské vztahy
- c) Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit
- d) Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě



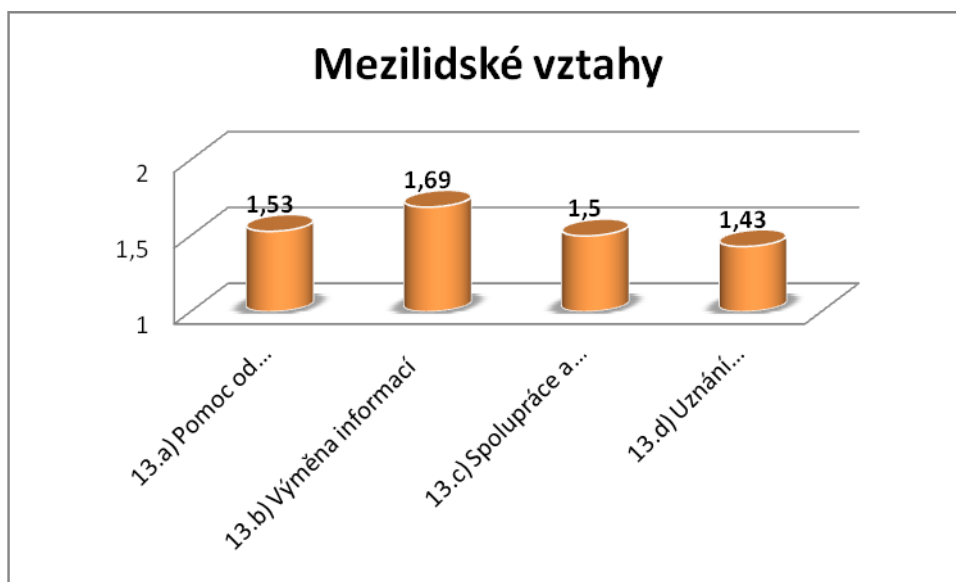
**Graf 4.18 Nadřízený**

V tomto okruhu měli zaměstnanci možnost vyjádřit své názory týkající se nadřízeného. Zaměstnanci mohli vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost s výroky uvedenými výše. Je zřejmé, že většina zaměstnanců se může kdykoliv obrátit na svého nadřízeného. Z průzkumu také vyplývá, že nadřízení jednají se svými zaměstnanci spravedlivě. Existují zde také určité mezery. Zaměstnanci se domnívají, že jejich nadřízený nevytváří dostatečný prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit. Důvodem může být, že nadřízený neumí nebo nechce naslouchat podřízeným. Nadřízený může být arogantní, domýšlivý, přehlíživý. Další příčinou může být, že podřízení nemají dostatek příležitostí informovat svého nadřízeného (viz graf 4.18).

## V. MEZILIDSKÉ VZTAHY

### 13. Jaké máte vzájemné vztahy se svými spolupracovníky?

- a) Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci
- b) Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci
- c) Moji spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvést požadovanou práci
- d) Je pro mě velmi důležité, abych věděl(a), že si mé práce váží nadřízení i spolupracovníci



Graf 4.19 Mezilidské vztahy

V oblasti mezilidských vztahů můžeme pozorovat velmi pozitivní výsledky. Zaměstnanci jsou víceméně spokojeni se všemi výše uvedenými výroky, viz graf 4.19.

#### 14. *Převažuje na pracovišti přátelská atmosféra?*



Graf 4.20 Atmosféra na pracovišti

Příjemná atmosféra, která zaměstnance obklopuje, přispívá ke zvýšení pracovitosti. Čím příjemněji se zaměstnanec cítí, tím lépe se mu pracuje.

Většina respondentů má pocit, že na pracovišti převažuje přátelská atmosféra (viz graf 4.20).

#### 15. *Kolikrát jste se v průběhu posledních 12 měsíců setkal(a) se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti, ať již šlo o Vás nebo o Vaše kolegy?*



Graf 4.21 Šikana na pracovišti

Šikana je cílevědomé a dlouhodobé zejména psychické ubližování, které provádějí konkrétní osoby na pracovišti. V literatuře můžeme nalézt různé definice,

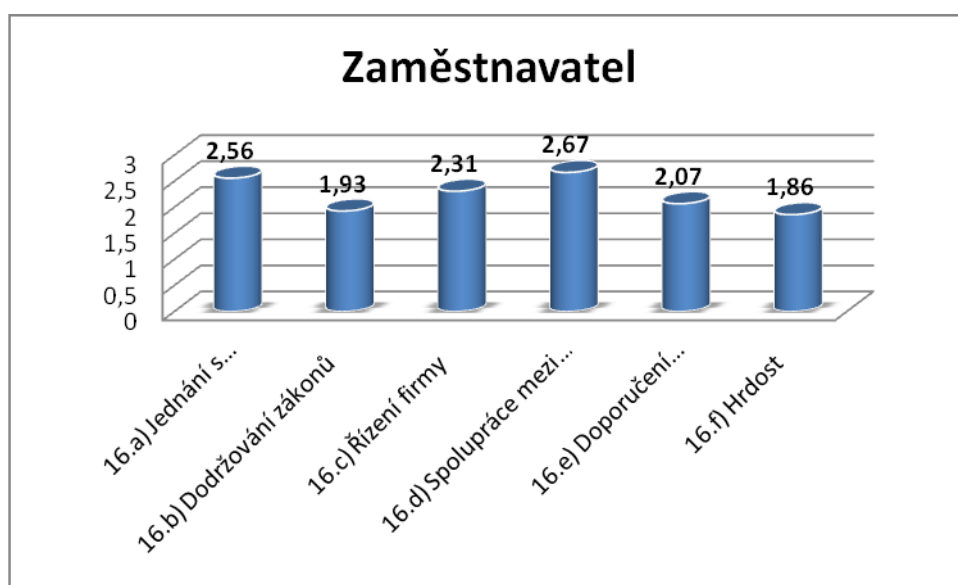
každopádně jde o jednání v rozporu se zákonem. Obrana proti šikaně a zastrašování je velmi obtížná.

Z grafu 4.21 je zřejmé, že dva respondenti se setkali s šikanou nebo zastrašováním pouze jednou a pět respondentů opakovaně. Sedm respondentů uvádí, že se nikdy s šikanou nesetkalo a dva respondenti na otázku neodpověděli. Důvodem nezodpovězení této otázky může být např. strach. I když jsem upozorňovala na anonymitu dotazovaných, někteří respondenti mohli mít i přesto obavy.

## VI. ZAMĚSTNAVATEL

### 16. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

- a) Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici či původ
- b) Ve firmě jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům
- c) Myslím, že naše firma je jako celek dobře řízena
- d) Spolupráce mezi naším a ostatními útvary ve firmě je na dobré úrovni
- f) Doporučil(a) bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele
- g) Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši firmu



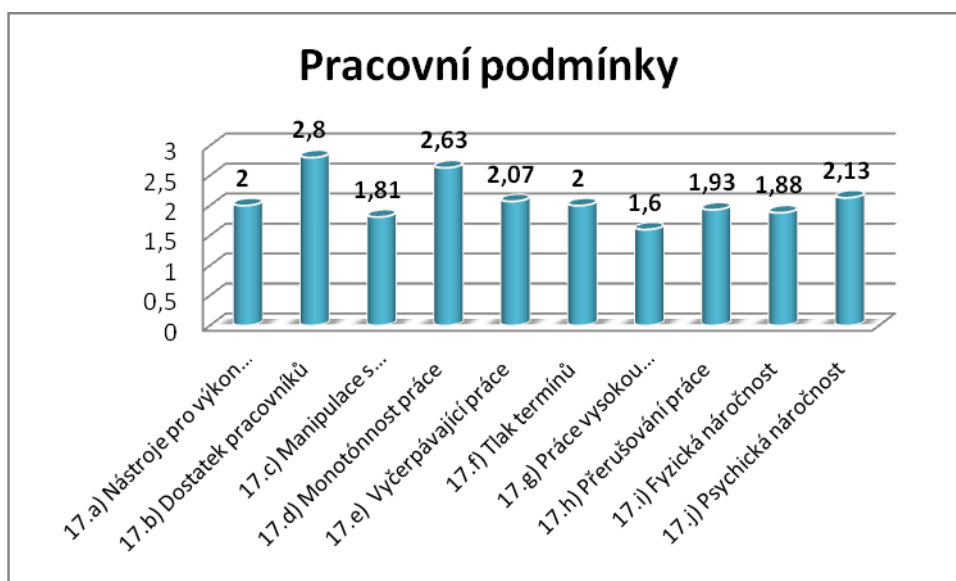
Graf 4.22 Zaměstnavatel

Zaměstnanci měli možnost vyjádřit, zda souhlasí či nesouhlasí se zmíněnými výroky o jejich zaměstnavateli. Co se týče dodržování zákonů a předpisů ve vztahu k zaměstnancům, firma HP trend, s. r. o. dodržuje legislativu a tento fakt si uvědomuje i většina respondentů. Mezi další pozitivní aspekty patří hrdost zaměstnanců, že pracují právě pro tuto firmu a doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele. Ovšem firma má v oblasti týkající se zaměstnavatele značné nedostatky. Zaměstnanci si myslí, že zaměstnavatel nejedná se všemi zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pracovní pozici či původ. Zaměstnanci dále spatřují nespokojenost s řízením firmy jako celku a ve spolupráci mezi ostatními útvary (viz graf 4.22).

## VII. PRACOVNÍ PODMÍNKY

### 17. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

- a) Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce
- b) V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce
- c) Moje práce vyžaduje nošení či manipulaci s těžkými břemeny
- d) Moje práce je jednotvárná, monotónní
- e) Moje práce je vyčerpávající
- f) Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů
- g) Ve své práci musím pracovat vysokou rychlostí
- h) Moje práce je často přerušována nepředvídatelnými úkoly
- i) Moje práce je fyzicky náročná
- j) Moje práce je psychicky náročná



Graf 4.23 Pracovní podmínky

Je velmi důležité, aby zaměstnanci měli k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce. Zaměstnavatel si tuto skutečnost také uvědomuje.

Co se týče dostatečného počtu pracovníků v oddělení, zaměstnanci uvádí, že je jich nedostatek na zvládnutí požadované práce.

Zaměstnanci vykonávají většinou monotónní a jednotvárnou práci, která může mít neblahý vliv na subjektivní stav zaměstnanců. U těchto zaměstnanců se objevují pocity znučení, poklesy zájmu, popř. se může objevit i deprese.

Pracovníci vykonávají vyčerpávající práci, dále uvádějí, že práce vyžaduje manipulaci s těžkými břemeny a pracují pod tlakem termínů, což může být příznakem stresu. Pracovníci musí pracovat vysokou rychlostí. Jejich práce je často přerušována nepředvídanými úkoly, které brzdí výkon každého zaměstnance. Co se týče náročnosti práce, převládá fyzická náročnost nad psychickou (viz graf 4.23).

**18. Absolvoval(a) jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem?**

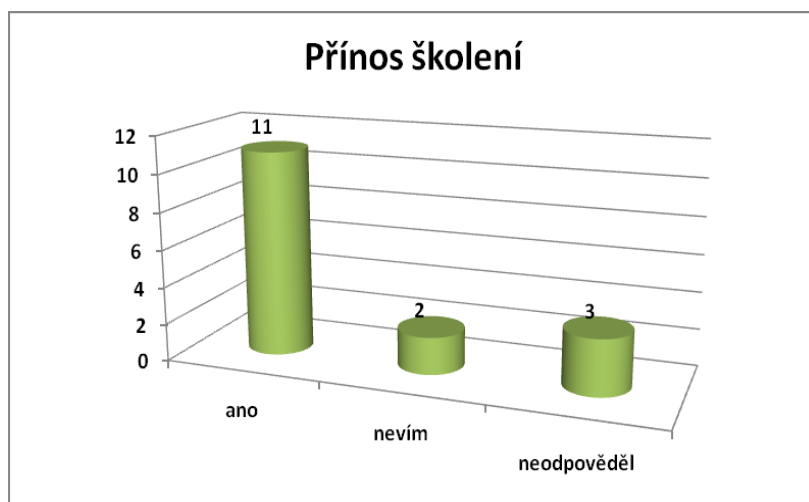


**Graf 4.24 Absolvování školení**

Školení a rozvoj aktivit s sebou nese potenciální přínos jednotlivcům, firmám a společnosti jako celku. V důsledku školení mohou zaměstnanci rozvinout portfolio svých vědomostí, zvýšit si své šance na povýšení a účastnit se zajímavější práce. Kvalifikovaní jednotlivci vykonávají svou práci rychleji a bezpečněji. Dělají méně chyb a odvádí kvalitnější práci.

Z grafu 4.24 je zřejmé, že firma HP trend, s. r. o. si je vědoma nesporného významu, které školení představuje. Většina respondentů uvedla, že v posledních 12 měsících absolvovala školení organizované zaměstnavatelem.

**19. Pokud jste odpověděl(a) na předchozí otázku ano, bylo pro Vás školení přínosné?**

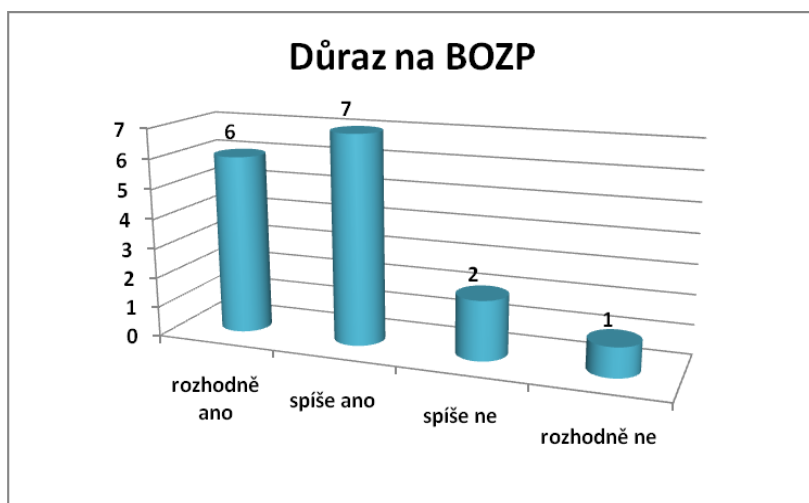


**Graf 4.25 Přínos školení**

Školení může přinést organizaci zisk formou zvýšené produktivity, bezpečnějšího pracovního prostředí, zlepšené duševní pohody zaměstnance a nižší úrovně absentérství a fluktuace zaměstnanců.

Ze 13 respondentů, kteří absolvovali školení, jich 11 uvedlo, že pro ně bylo školení přínosné (viz graf 4.25).

**20. Je ve firmě kladen velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci?**



**Graf 4.26 Důraz na BOZP**

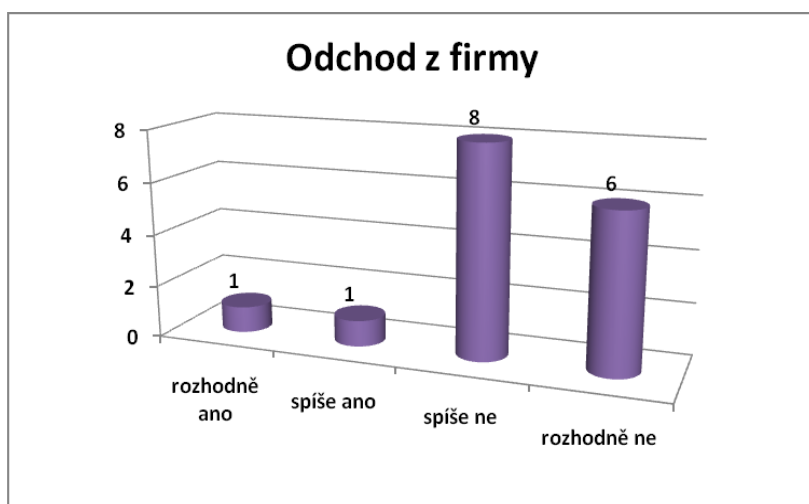
Bezpečnost práce a ochrana zdraví je základní povinností každého zaměstnavatele. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je souhrn opatření



stanovených legislativou a zaměstnavatelem, která mají předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví v pracovním procesu. Zaměstnavatel by měl zajistit bezpečnost technických zařízení, dále by neměl opomíjet ochranné pracovní pomůcky, hygienu pracovního prostředí, apod.

Z grafu 4.26 je patrné, že zaměstnavatel dbá na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dokazuje to i fakt, že s tím souhlasí většina respondentů, kteří vyplnili dotazník.

## 21. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy?



Graf 4.27 Uvažování o odchodu z firmy

V různých zdrojích se můžeme dopátrat hodnoty doporučené úrovně fluktuace, která se nejčastěji pohybuje v rozsahu 5 – 7 %, přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15 %. Personalistka firmy HP trend, s. r. o. mi uvedla, že fluktuace zaměstnanců se pohybuje ve výši 4 %, což je více než příznivé. Znamená to, že ve sledovaném období (obvykle 1 rok) opustí firmu 4 osoby na každých 100 zaměstnanců této firmy.

Pouze dva respondenti uvažují o odchodu z firmy. Zbytek respondentů, který představuje 14 zaměstnanců, neuvažuje v současné době o odchodu z firmy (viz graf 4.27).

## **Názory a připomínky zaměstnanců**

Na konci dotazníku měli zaměstnanci možnost vyjádřit své názory a připomínky.

*Zaměstnancům se ve firmě nejvíce líbí:*

- ✓ kolektiv,
- ✓ pracovní doba,
- ✓ vyplácení mzdy v termínu,
- ✓ firma je zastáncem ekologie.

*Změny, které by měly podle zaměstnanců ve firmě proběhnout:*

- ✓ zvýšení platu,
- ✓ zvýšení prémie za dobře odvedenou práci,
- ✓ částečná obměna strojů, zavedení modernější technologie výroby,
- ✓ přidání dovolené navíc (1 týden),
- ✓ zlepšení hygienického zázemí.

## 4.6 Vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců

Ke zjištění závislosti mezi celkovou pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců jsem použila regresní a korelační analýzu. Položila jsem si otázku, zda je fluktuace ovlivněna celkovou pracovní spokojeností.

Za závisle proměnnou jsem označila fluktuaci ( $y$ ). Nezávisle proměnná představuje celkovou pracovní spokojenost ( $x$ ). Veškeré výpočty jsem provedla v programu Microsoft Excel. Při výpočtu souřadnic lineární funkce  $y$  jsem použila statistické funkce „intercept“ a „slope“. Dostala jsem tuto lineární funkci:

$$y = 2,2353 + 0,4118x$$

Při konstrukci míry ukazující sílu závislosti vycházíme ze vztahu empirických a vyrovnaných hodnot, kdy pomocí těchto hodnot můžeme konstruovat rozptyly s různou vypovídací schopností:

- ✓ rozptyl empirických (skutečně zjištěných) hodnot  $y$

$$s_y^2 = \frac{1}{n} \sum (y_i - \bar{y})^2,$$

- ✓ rozptyl vyrovnaných hodnot (teoretický rozptyl)

$$s_{y'}^2 = \frac{1}{n} \sum (y'_i - \bar{y})^2.$$

Oba rozptyly můžeme vypočítat v Excelu pomocí statistické funkce „smodch“.

Závislost proměnné  $y$  na proměnné  $x$  bude tím silnější, čím větší bude podíl rozptylu vyrovnaných hodnot na celkovém rozptylu, a tím slabší, čím bude podíl tohoto rozptylu menší. Sílu závislosti je tedy možné měřit poměrem

$$I^2 = \frac{s_{y'}^2}{s_y^2}.$$

Tento poměr se nazývá index determinace. V případě funkční závislosti nabude hodnoty 1, v případě nezávislosti hodnoty 0. Čím více se bude blížit jedné, tím se závislost považuje za silnější, a tedy dobře vystiženou zvolenou regresní funkcí.

K měření těsnosti závislosti se v praxi častěji používá odmocnina indexu determinace, která se nazývá index korelace.

$$I = \sqrt{\frac{s_{y'}^2}{s_y^2}}$$

Index korelace poskytuje stejné informace o těsnosti závislosti jako index determinace, jinak však má menší vypovídací schopnost.

#### Údaje potřebné k výpočtům

Celková spokojenost (X)	Fluktuace (Y)	y~
1	3	2,647059
2	3	3,058824
2	3	3,058824
2	4	3,058824
2	1	3,058824
2	3	3,058824
2	3	3,058824
3	4	3,470588
4	4	3,882353
3	2	3,470588
2	3	3,058824
2	4	3,058824
2	3	3,058824
3	4	3,470588
3	4	3,470588
2	3	3,058824

Tab. 4.1 Základní údaje potřebné k výpočtům

V tabulce 4.1 jsem uvedla získané hodnoty týkající se celkové spokojenosti a fluktuace zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník. Vyrovnané hodnoty y~ jsem vypočetla dosazením potřebných údajů do lineární funkce uvedené výše.

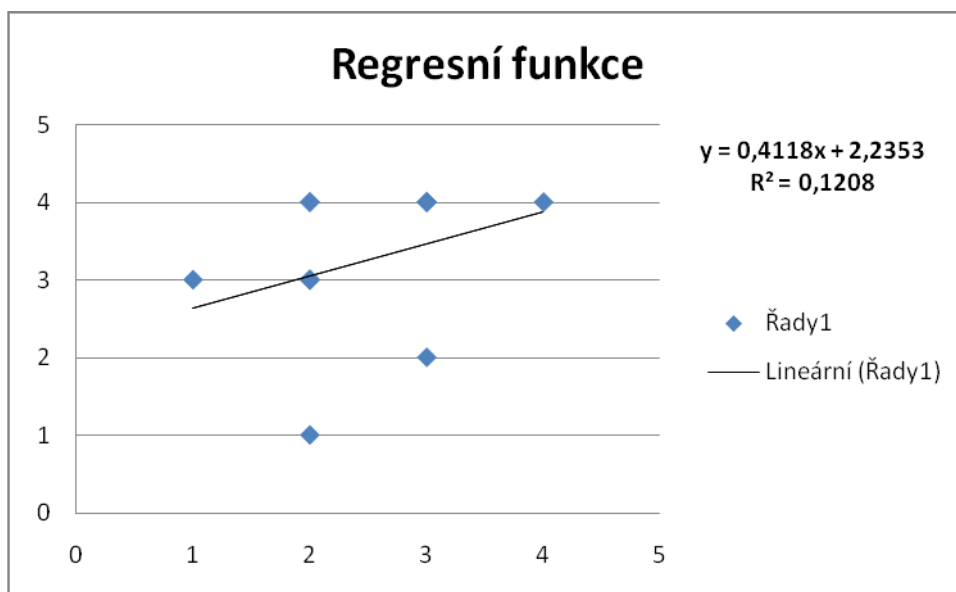
#### Získané hodnoty

$$s_y^2 = 0,8077$$

$$s_{y'}^2 = 0,2807$$

$$I = 0,3476$$

$$I^2 = 0,1208$$



**Graf 4.28 Regresní funkce**

Ze získaných hodnot je zřejmé, že se jedná o velmi nízkou závislost. V podstatě to znamená, že fluktuace není ovlivněna celkovou pracovní spokojeností. Tuto skutečnost dokazuje i fakt, že fluktuace se ve firmě HP trend, s. r. o. pohybuje okolo 4 % (viz graf 4.28).

## 5. Návrhy a doporučení k optimalizaci pracovní spokojenosti

Každý zaměstnanec přikládá pracovní spokojenosti či nespokojenosti obrovskou váhu. Zaměstnanci, kteří zaškrtnuli v dotazníku možnost „spíše ne“ nebo „rozhodně ne“, by se měli zamyslet nad tím, zda dále setrvávat ve své pracovní pozici u firmy HP trend, s. r. o.

Dotazník byl rozdělen do sedmi částí. Zaměstnanci spatřují určité nedostatky v každé z nich. Některé jsou méně závažné, jiné naopak více.

### I. PRÁCE SAMOTNÁ

*Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk, atd.)*

Zaměstnanci firmy pracují v nových, čistých halách, které jsou velmi dobře osvětleny. Hluk na pracovištích je v mezích normy pro neriziková pracoviště. V období léta je v halách nepříjemné dusno a vedro. Firmě bych doporučila začít uvažovat o koupi klimatizace, která by nahradila zcela nedostačující ventilátory. Zaměstnanci by také velmi rádi uvítali poslech hudby během pracovní doby.

*Množství práce*

Zaměstnavatel by měl při určení množství požadované práce a pracovního tempa vzít v úvahu fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. Množství požadované práce a pracovní tempo je možné určit také normou spotřeby práce, která je výsledkem měření práce.

*Platové ohodnocení*

Firma poskytuje zaměstnancům pevnou složku mzdy a dále je motivuje pohyblivou složkou mzdy závislou na výkonu zaměstnance. Je vhodné aplikovat pohyblivou složku mzdy, protože zaměstnanci kvalitou svého výkonu mohou výši své mzdy ovlivňovat. Pracují-li zaměstnanci dobře, dostanou 100 % pohyblivé složky mzdy. Pracují-li špatně, dostanou méně (např. 80 % pohyblivé složky mzdy). Pokud budou zaměstnanci pracovat výborně, nad očekávání dobře, dostanou např. 120 %

z toho, co jim dle pohyblivé složky mzdy náleží. Podle mého názoru přispěje tento způsob ohodnocení nejen k motivaci zaměstnanců, ale i k jejich spokojenosti.

#### *Zaměstnanecké výhody*

Firma HP trend, s. r. o. dočasně kvůli krizi pozastavila poskytování některých zaměstnaneckých výhod, konkrétně se jedná o vánoční odměny, příspěvky na dovolenou a týden dovolené navíc. Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců bych doporučila opětovné poskytování výše uvedených zaměstnaneckých výhod, samozřejmě až se firma zotaví po krizi. Další možností je poskytování příspěvků na volnočasové aktivity, např. poukázky na sport či kulturní akce.

## **II. ORGANIZACE PRÁCE**

#### *Špatná organizace práce v kolektivu*

Abychom mohli práci organizovat, musíme vědět, kolik pracovníků je zapotřební na splnění pracovního úkolu, resp. stanovit požadovaný výkon pracovníka nebo skupiny.

## **III. OCENĚNÍ**

#### *Odměňování není vázáno na pracovní výkon a nespravedlivé odměňování*

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve spravedlivém odměňování a vázání odměňování na pracovní výkon je pro všechny manažery velmi svízelný problém. Je zcela možné, že zaměstnanci neznají přesnou výši mezd svých kolegů a pokud si mezi sebou tuto výši sami nesdělí, může se jednat pouze o domněnky. Tudíž přichází do úvahy, že nespokojenost se spravedlivým odměňováním a vázáním odměňování na pracovní výkon je pak zcela neodůvodněná.

## **IV. NADŘÍZENÝ**

#### *Chybí prostor pro vyjádření názorů zaměstnanců*

Zaměstnanci by měli mít prostor pro vyjádření svých názorů a myšlenek. Pokud nebude nadřízený naslouchat svým zaměstnancům, nemůže získat angažované a loajální pracovníky. Doporučila bych porady s následnými diskuzemi, kde budou mít zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor, dále individuální schůzky či konzultace s nadřízeným. Pokud nadřízený neumí nebo nechce naslouchat svým podřízeným, může

zvolit nepřímý kontakt písemnou formou. Zde přicházejí do úvahy formuláře pro podávání písemných žádostí, schránky návrhů, stížností a připomínek. Tyto žádosti, popř. schránky návrhů by měly být umístěny na místě, kde mají přístup všichni zaměstnanci firmy.

#### *Nadřazený aktivně nepodporuje odborný růst zaměstnanců*

Firma HP trend, s. r. o. aktivně podporuje zaměstnance v možnosti školení, které vedou k odbornému růstu jejich zaměstnanců. Není účelné zaměstnancům pouze oznámit, že se musí zúčastnit školení. Vhodnější je vysvětlit zaměstnancům, co jim určité školení přinese, v čem se zdokonalí, apod. Je potřeba zaměstnance motivovat, aby se aktivně účastnili školení a tím zvýšili svou kvalifikaci.

## **V. MEZILIDSKÉ VZTAHY**

### *Šikana a zastrašování*

Sedm zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že se již se šikanou či zastrašováním na pracovišti setkalo, někteří pouze jednou, jiní opakovaně. Šikana by se neměla objevit v žádném podniku, jelikož je nezákonná. Obrana proti šikaně je v praxi velmi obtížná. Vyžaduje vedle dalšího nutnou míru osobní statečnosti a také vytrvalosti. Zaměstnancům lze preventivně doporučit:

1. neuzavírat pracovní smlouvy (nebo dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr), které obsahují příliš široce vymezený a neurčitý druh práce,
2. odmítnout vykonávat úkoly, které nespadají do jejich pracovní náplně, jestliže se o jejich uložení nadřazený pokusí,
3. konzultovat urychleně problém s orgány inspekce práce nebo právníkem zkušeným v oboru pracovního práva

## **VI. ZAMĚSTNAVATEL**

### *Nejednání se svými zaměstnanci s respektem a úctou*

V zájmu firmy HP trend, s. r. o. by mělo být vyhýbání se jakéhokoliv druhu diskriminace. Diskriminace je ve všech zemích Evropské unie zakázána. Zaměstnanci by měli mít rovné příležitosti bez ohledu na jejich pracovní pozici, pohlaví či původ.



### *Spolupráce mezi ostatními útvary je na špatné úrovni*

K hlavním cílům organizace by měla patřit podpora vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci, a to v rámci skupin i napříč celou organizací. Jednotlivé útvary a oddělení by spolu měli komunikovat. Vnitřní komunikace přímo ovlivňuje mezilidské vztahy v organizaci, ale také vztah zaměstnanců k ní (např. identifikaci pracovníků s cíli organizace, její kulturou, spokojenost zaměstnanců). Tyto vztahy se odrážejí v celkových výsledcích organizace, v jejím úspěchu na trhu a i v samé existenci organizace, a to zejména v krizových situacích. K tomu, aby komunikace a spolupráce v organizaci byla efektivní, je nutné zajistit její obousměrnost.

## **VII. PRACOVNÍ PODMÍNKY**

### *Nedostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce*

Firma HP trend, s. r. o. kvůli ekonomické krizi propustila koncem roku 2010 desítky zaměstnanců. Není tedy divu, že mají zaměstnanci pocit nedostatečného počtu pracovníků na zvládnutí požadované práce. Zaměstnanci by neměli být přetěžováni. Důsledkem by mohli být stres nebo zátěž. Firmě bych doporučila, buď zaměstnance nepřetěžovat, nebo najmout pomocnou sílu, třeba i pouze na částečný pracovní úvazek.

### *Jednotvárná, monotónní práce*

Zaměstnancům, kteří pracují monotónně u pásu, je vnuceno tempo onoho pásu. Tito zaměstnanci se nemůžou ladit jinak, než jak je ladí tento pás. Dlouhodobě se tak dostává do konfliktu vnitřní nárok na osobní stav a potřeby s vnějším a nesmlouvavým nárokem ubíhajícího pásu. Tuto situaci prožívá každý člověk velmi nelibě zvláště v momentě, kdy je pásem na několik hodin znehybněn na jednom místě a neexistuje žádný únikový prostor. Takto strávený čas je pro jedince a jeho přirozenou potřebu alespoň základní tvořivosti nesmírně ubíjející. Monotónní práce je velmi únavná. Jak bojovat s monotónností práce? Prvním úkolem v boji proti monotonii je redukce, snížení únavy. Dvě nejčastěji užívané metody jsou odpočinek nebo změna aktivity. K navození odpočinku slouží pracovní přestávky. K dočasnému odstranění popř. omezení monotónnosti práce bych doporučila rotaci pracovních úkolů, rotaci pracovníků mezi odděleními a útvary, rozšiřování pracovní specializace zaměstnanců, apod.

*Práce je vyčerpávající, psychická náročnost práce*

Vyčerpanost je stav vystupňované duševní, sociální a fyzické únavy, který je provázen silným a trvalým stresem popř. zátěží. Stresová situace může být dána jak přebytkem určitých podnětů, tak jejich nedostatkem. Zátěž nutí člověka vydat více energie, než je schopen v dané době opět načerpat.

Proto, aby vedení firmy HP trend, s. r. o. mohlo porovnávat výsledky průzkumu a mělo přehled o tom, jak jsou jejich zaměstnanci spokojeni či ne, bych doporučila provádět pravidelná šetření pracovní spokojenosti.

## 6. Závěr

Lidé a práce, kterou tito lidé vykonávají, jsou jedním z nejvýznamnějších zdrojů každé firmy. A to především z toho důvodu, že firmy prostřednictvím svých zaměstnanců dosahují stanovených cílů.

Optimalizace pracovní spokojenosti zaměstnanců vyžaduje zesílení vztahu mezi zaměstnanci a firmou. Tohoto zesílení lze dosáhnout, pokud mají zaměstnanci kladný postoj ke své práci jako takové, k jednotlivým aspektům práce a jsou tudíž ve své práci spokojeni.

Cílem mé práce byla snaha o zmapování pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti HP trend, s. r. o. pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů, na jejichž základě jsem navrhla možná opatření a doporučení vedoucí k optimalizaci pracovní spokojenosti.

Tato diplomová práce je rozdělena do několika stěžejních částí.

Na začátku diplomové práce věnované teoretickým východiskům pracovní spokojenosti a metodám jejich analýzy jsem se snažila vytvořit podrobný náhled do pracovní spokojenosti. Zaměřila jsem se na vymezení pojmu pracovní spokojenost, uvedla široké spektrum definicí pracovní spokojenosti, popsala faktory ovlivňující pracovní spokojenost, metody analýzy pracovní spokojenosti a v neposlední řadě jsem se snažila nastínit souvislosti mezi pracovní spokojeností a emocemi, výkonností, absentérstvím a fluktuací zaměstnanců.

Firmu, ve které jsem pracovní spokojenost analyzovala, jsem představila v další části své diplomové práce. Organizace HP trend, s. r. o. mi umožnila využít teoretické poznatky v praxi. HP trend, s. r. o. patří mezi největší výrobce potrubních systémů z plastů pro rozvody teplé a studené vody, podlahového topení a tlakového vzduchu v České republice.

Další kapitola diplomové práce byla věnována samotné analýze pracovní spokojenosti, kterou jsem provedla prostřednictvím kombinace dotazníků a rozhovorů. Návratnost dotazníků byla mizivá. Dotazníky jsou nepovinné, nikdo nemůže zaměstnancům nařídit, aby dotazníky vyplnili. Získaná data jsem zpracovala do přehledných tabulek, výsledky jsem vyjádřila pomocí grafů a interpretovala. V době ekonomické krize mají firmy nejistou budoucnost, dochází k propouštění zaměstnanců a

všeobecně se zvyšuje nespokojenost zaměstnanců. Podle vyhodnocených dotazníků a následně i rozhovorů jsem zjistila, že se zaměstnanci cítí být v této firmě spíše spokojeni. Je téměř nemožné najít firmu, kde by byli všichni zaměstnanci spokojeni. Každá firma si přeje mít zaměstnance, kteří jí jsou oddáni. Z tohoto důvodu je důležité mít spokojené a motivované zaměstnance, na rozdíl od nespokojených a nemotivovaných. Vedení firmy i zaměstnanci si myslí, že největším motivem pro zaměstnance jsou finanční prostředky.

V poslední části práce jsem se pokusila navrhnout možná opatření, které by mohli vést k optimalizaci pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy HP trend, s. r. o. Navrhla jsem doporučení k těm aspektům práce, u kterých se projevila nižší míra spokojenosti zaměstnanců.

Při zpracování této diplomové práce mi napomohlo prostudování použité literatury a předchozí znalosti získané studiem.

Věřím, že jsem dosáhla cíle, který jsem si stanovila, a že tato práce bude přínosem jak pro firmu, tak i pro zaměstnance HP trend, s. r. o.

## Seznam použité literatury

### *Monografické publikace:*

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, J. et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 672 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-883-4.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: ROH, 1986. 240 s.
- LORENCOVÁ, H.; ROHLÍKOVÁ, P. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2009. 194 s. ISBN 978-80-86730-45-5.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

- PECÁKOVÁ, I. *Statistika v terénních průzkumech*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 231 s. ISBN 978-80-86946-74-0.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 228 s. ISBN 80-245-0703-X.
- ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K.; HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
- VROOM, V. H.; DECI, E. L. *Management and Motivation*. 1. vyd. Great Britain: Penguin Books, 1970. 399 s.

***Tištěná periodika (časopisy, noviny):***

- PAULÍK, K. *Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti*. Psychologie v ekonomické praxi. roč. 36, č. 1/2 (2001), s. 1-13. ISSN 0033-300X.

***Elektronické publikace:***

- *Job satisfaction: How to make work more rewarding* [online]. Mayo Clinic, 2010 [cit. 2011-02-15]. Dostupné z WWW: <http://www.mayoclinic.com/health/job-satisfaction/WL00051>.
- Oxford Dictionaries Online: *Definition of devotion* [online]. Oxford University Press, 2010 [online]. Dostupné z WWW: [http://oxforddictionaries.com/view/entry/m\\_en\\_gb0221780#m\\_en\\_gb0221780](http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0221780#m_en_gb0221780).
- Oxford Dictionaries Online: *Definition of involvement* [online]. Oxford University Press, 2010 [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: [http://oxforddictionaries.com/view/entry/m\\_en\\_gb0420100#m\\_en\\_gb0420100](http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0420100#m_en_gb0420100).

- *Spokojenost zaměstnanců: manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. 1.vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2007 [cit. 2011-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>. ISBN 978-80-87007-71-6.

***Ostatní zdroje:***

- Podnikové zdroje a dokumenty

## **Seznam použitých zkratek**

CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
OR	Obchodní rejstřík
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technickohospodářský pracovník



## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

V. Košáře 63/34, Ostrava, 700 30

## **Přílohy**

- Příloha č. 1: Organizační schéma
- Příloha č. 2: Dotazník
- Příloha č. 3: Rozhovor s vedoucí pracovnící
- Příloha č. 4: Rozhovor s řadovými pracovníky